

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПОСОБА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ
ТРУДОВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ
КОМПАНИИ «СЛОТЕКС»**

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Финансовый менеджмент:
ЖИЖИКОВОЙ Валерии Сергеевны

(подпись)

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

ЛЕЕВИК Юлия Сергеевна

(подпись)

Санкт-Петербург

2016

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Жижикова Валерия Сергеевна, студентка 4 курса направления 080500 – Менеджмент (профиль подготовки – Финансовый менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Определение способа распределения трудовых производственных затрат компании «Слотекс», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п. 12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ» «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищённых ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления оценки «неудовлетворительно».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ИЗДЕРЖКИ КОМПАНИИ: ВИДЫ И МЕТОДЫ ИХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ	8
Классификация затрат и их учет	8
Ключевые факторы распределения затрат	12
Нормирование издержек в компании	17
Нормирование трудовых издержек.....	20
Методы изучения затрат рабочего времени.....	23
Система и формы оплаты труда	25
Себестоимость продукции.....	28
Показатели рентабельности.....	31
Выводы	33
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОМПАНИИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ ОТДЕЛА ДЕКОРАТИВНЫХ ПЛИТНЫХ МАТЕРИАЛОВ.....	35
Описание компании.....	35
Характеристика отрасли и конкурентное положение компании	39
Отдел ДПМ.....	44
Описание продукции отдела ДПМ	45
Ценообразование	48
Описание процесса производства	54
Трудовые производственные затраты	59
Измерение временных затрат на единицу продукции	61
Определение рентабельности продукции отдела ДПМ.....	64
Выводы и рекомендации.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	81
Приложение 1. Разновидность продукции отдела ДПМ.	81
Приложение 2. Внешний вид производимой продукции отдела ДПМ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Рост и развитие предприятий, а также усложнение производственных процессов, влекут за собой возникновение проблемы корректного распределения как прямых, так и косвенных издержек на готовую продукцию для получения релевантного показателя себестоимости. Ужесточение конкуренции заставляет компании, которые являются игроками на высококонкурентных рынках, проводить жесткую политику в отношении контроля и учета издержек. Учет и контроль издержек необходим для принятия важных управленческих решений, таких как решения о ценообразовании, структуре выпуска или аутсорсинге работ с целью повышения эффективности деятельности компании.

Одним из способов, применяемых компаниями для повышения эффективности деятельности, является рационализация использования труда сотрудников, что может быть достигнуто с использованием научного подхода к организации труда, или с помощью нормирования труда работников компании. Нормирование труда позволяет компаниям контролировать себестоимость своей продукции, а также способствует повышению производительности труда [Позолотина, 2015; Складская, 2013, Иванов, 2009 и др.]. Так как научная организация труда не имела развития в России на протяжении около полувека (еще со времен советской власти), и разработанные в СССР нормы не обновлялись уже много лет, проблема нормирования труда до сих пор не была востребована. Организации решали эту проблему самостоятельно, опираясь на свой опыт и опыт своих коллег. Однако не так давно актуальность этого вопроса возросла, в связи с усложнением рыночной конъюнктуры, общим спадом в экономике и ужесточающейся конкуренцией. В мае 2013 года премьер-министр Дмитрий Медведев дал ряд поручений министрам по подготовке методических рекомендаций по разработке отраслевых норм и системы нормирования труда, так чтобы современные организации могли ориентироваться на них при разработке собственных.¹

Осознанное применение нормирования труда позволит современным предприятиям экономить большую часть денежных средств ежегодно, эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы, а также повышать производительность труда. Все это позволит повысить эффективность деятельности предприятий [Гастев, 1929, Мухина, Рабцевич, 2013, Савичева, 2015].

¹ Медведев поручил разработать систему нормирования труда. [Электронный ресурс] // Балтийское информационное агентство. - Май 2013. Режим доступа: <http://www.baltinfo.ru/2013/05/01/Medvedev-poruchil-razrabotat-sistemu-normirovaniya-truda-352026>

Данная работа представляет собой консультационный прикладной проект, подразумевающий использование научного подхода и общепризнанных практик управленческого учета для решения конкретной проблемы, с которой столкнулась компания. Для реализации такого проекта была выбрана компания, занимающаяся производством непродовольственных товаров, а именно изделий из бумаги и картона, а также изготовлением мебельных комплектующих, где и возникла необходимость распределить затраты.

Компания «Слотекс» работает на рынке чуть более 20 лет, поэтому период ее бурного развития, когда появлялись крупные партнеры, открывались новые производства, офисы, был связан с ростом экономики и со скачком в развитии данного вида деятельности в стране. Производством декоративного пластика ДБСП, что является основным видом деятельности компании, сейчас занимается очень мало предприятий, и компания «Слотекс» занимает на этом рынке лидирующие позиции. В последнее время, в связи с падением платежеспособного спроса, высокой инфляцией и общим экономическим спадом, рынки, на которых присутствует данная компания, значительно снизили темпы роста. В ответ на это компания отметила значительное падение рентабельности некоторых видов своей продукции и сокращение денежных потоков. Из-за быстрого развития компании, резкого усложнения организационной структуры в связи с развитием нескольких производств, компания решила использовать единый способ распределения издержек для упрощения учета, что оказалось неэффективным в силу производства дифференцированной продукции.

На данный момент в компании трудовые затраты собираются котловым методом, распределяясь на единицу продукции равными частями, независимо от специфики трудозатрат на каждый вид производимой продукции мебельных комплектующих. Корректность учета и отображения затрат позволит компании оценить реальное положение дел и прибыльность производства, а также более четко понимать логику составления себестоимости мебельных комплектующих и нахождения границы возможной цены, которая может быть назначена в соответствии с уровнем желаемой прибыльности в компании.

Актуальной проблемой компании на данный момент является некорректное распределение трудовых производственных затрат по видам продукции в соответствии с выбранным методом распределения этих затрат. Поэтому целью данной работы является разработка нового способа распределения трудовых производственных затрат на единицу

произведенной продукции для расчета релевантной рентабельности продаж продукции отдела ДПМ² в компании «Слотекс».

Для достижения поставленной цели необходимо было выполнить следующие задачи:

- провести обзор научной и отраслевой литературы на тему управления затратами в области формирования фонда оплаты труда, а также нормирования заработной платы производственных работников и его влияние на финансовые показатели деятельности компании;
- исследовать отрасль, в которой работает компания в рамках Санкт-Петербурга;
- проанализировать отчетные данные компании, ее кадровую политику, штатное расписание для выработки дальнейших рекомендаций;
- провести хронометраж реальных трудовых затрат на производство единицы продукции каждого вида;
- распределить трудовые затраты на единицу продукции каждого вида;
- проанализировать полученные результаты и сделать рекомендации.

Практическая значимость проекта заключается в том, что:

- решается реальная проблема, с которой столкнулась компания, производящая непродовольственные товары, в том числе мебельные комплектующие;
- компания сможет оценить эффективность своей деятельности, основываясь на более актуальных и корректных данных, и принимать важные управленческие решения, связанные с ценообразованием;
- повышается прозрачность отчетности из-за применения соответствующего специфике компании способа распределения затрат;
- создается возможность для повышения рентабельности отдела ДПМ и переоценка его вклада в общую ценность, создаваемую компанией.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из двух глав. Первая глава представляет собой теоретическое обоснование понятий и практик, примененных в рамках консультационного проекта. Теоретической основой данного проекта являются труды российских и зарубежных ученых и практиков-экономистов, которые внесли большой вклад в развитие и систематизацию управленческого учета, а также нормирование труда и формирование фонда оплаты труда: К. Друри (C.Drury. Management

² ДПМ – декоративно-плитные материалы

and cost accounting), Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр (R. Garrison, E. Noreen, P. Brewer. Managerial Accounting), Horngen C., Datar S., Rajan M. (Cost Accounting). Научные работы российских исследователей (Гастева, Рофе, Яркина и т.д.), а также разработки теории научного менеджмента ее основоположником Ф. Тейлором, стали теоретической базой для проведения измерений и расчетов. Также были использованы отраслевые публикации, связанные с производством мебельных комплектующих. Ключевым источником информации являлась компания, предоставившая различные отчеты, публикации, спецификации и многое другое. Часть информации была получена из интервью с сотрудниками компании, а также благодаря посещению производства отдела ДПМ.

Во второй главе приведены анализ деятельности компании, применяемых ею практик управленческого учета, описано состояние отрасли и место компании в ней, описаны виды производимой продукции производства мебельных комплектующих, подробно описан производственный процесс и проанализировано формирование заработной платы производственных рабочих. Были произведены необходимые для выполнения проекта замеры времени, затраченного на изготовление каждого вида продукции на каждом участке производства. После этого были сделаны расчеты, что позволило распределить трудовые производственные затраты на продукты в соответствии с трудоемкостью их выполнения. Далее были рассчитаны новые показатели рентабельности продаж по каждому продукту, а также выявлены коэффициенты, необходимые компании для анализа своей деятельности и контроля уровня затрат производства ДПМ.

На основании проделанной работы были сформированы основные выводы и сделаны практические рекомендации.

ГЛАВА 1. ИЗДЕРЖКИ КОМПАНИИ: ВИДЫ И МЕТОДЫ ИХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Классификация затрат и их учет

Для успешного функционирования компании возникает необходимость использования учетной системы. Налоговая и финансовая виды отчетности являются обязательными для всех видов организаций, зарегистрированных в Российской Федерации. Существует также еще один вид учета в организации – управленческий учет.

«Управленческий учет – это система обеспечения информацией менеджеров, которые направляют и контролируют деятельность внутри организации» [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012, с. 15].

Институт управленческих бухгалтеров (IMA: Institute of Management Accountants) в 1981 году выпустил Международный стандарт управленческого учета США (SMA), и определил управленческий учет как процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой информации, используемой менеджерами для планирования, оценки и управления организацией для обеспечения оптимального использования ее ресурсов и полноты их учета.³

В 2008 году Институт управленческих бухгалтеров (IMA) представил новое определение управленческого учета: специальность, предполагающая партнерство в принятии управленческих решений, разработки систем планирования и управления эффективностью, и предоставления экспертных знаний в финансовой отчетности и контроле, которая способствует разработке и реализации стратегии компании.⁴

Деятельность каждой компании предполагает использование имеющихся у нее ресурсов для производства продукции или оказания услуг. Это неизбежно ведет к возникновению затрат. Для реализации функций планирования и контроля менеджерам необходима информация об этих затратах, чтобы принимать соответствующие управленческие решения.

Синонимом слова затраты (costs) являются такие понятия, как издержки (expenditures), расходы (expenses), потери или убытки (losses). Наиболее близки понятия затраты (величина ресурсов, используемая в определенных целях) и издержки (одна

³ Management Accounting Practices Committee. Definition of management accounting // Management Accounting Statements // Montvale, NJ: Institute of Management Accountants, 1981.

⁴ SMA 1A: Definition of management accounting // Management Accounting Statements // Montvale, NJ: Institute of Management Accountants., 2008.

целевая направленность). Расходы – уменьшение экономических выгод в результате выбытия актива или возникновения обязательства. Потери или убытки относятся к финансовому результату компании вследствие соотношения ее доходов и расходов [Удовиченко, Никулин, 2014, с. 45].

Затраты компании имеют большое количество классификаций по различным признакам: по экономическому содержанию, по составу, по способу отнесения на объект затрат, по отношению к изменению объемов производства, по функции управления и прочее. По отношению к объему производства затраты делятся на постоянные и переменные. **Постоянные затраты**, как правило, не зависят от уровня деловой активности компании, если на них не оказывают влияния какие-либо внешние факторы, как рост уровня цен или снижение спроса на продукцию и т.д. **Переменные же затраты** напрямую зависят от уровня деловой активности компании, увеличиваясь при росте объема производства [Савицкая, 2002; Друри, 2003].

Для данной работы самой важной классификацией затрат будет их разделение на прямые и косвенные затраты по способу их отнесения на объект затрат. Проблема отнесения прямых и косвенных затрат на производимые продукты в соответствии с драйверами затрат является одним из главных вопросов управления издержками организации, от которого в значительной степени зависит расчет себестоимости конечного продукта и решения менеджмента о целесообразности его производства [Cooper, Kaplan, 1988].

Следует отметить, что разделение затрат на прямые и косвенные условно зависит от двух основных параметров: объекта затрат и экономической целесообразности трактовки затрат. Говорить о прямых затратах можно только, уточняя, по отношению к чему они являются прямыми. Объектом управленческого учета могут быть доходы, расходы, результаты деятельности отдельного сегмента бизнеса. Обоснование экономической целесообразности отнесения той или иной статьи затрат к прямым, или косвенным затратам соответственно выдвигается менеджментом организации для упрощения работы. **Прямые издержки** – это те расходы на производство продукта или оказание услуги, которые можно точно и единственным способом отнести к конкретному объекту затрат [Друри, 2003, с. 45]. **Косвенными издержками** считаются те расходы, которые не могут быть физически идентифицированы и соотнесены с объектом затрат. Например, прямыми по отношению к произведенному столу на мебельном производстве будут являться затраты на дерево и заработную плату производственных рабочих, тогда как заработная плата начальника производства или аренда помещения будут считаться

косвенными затратами по отношению к этому столу. В то же время у компаний зачастую появляются такие издержки, которые по определению являются прямыми по отношению к продукту, но отнести эти издержки на объект затрат напрямую экономически нецелесообразно. Например, если в производстве продукции нужны вспомогательные материалы, например клей или гвозди, потребление которых можно соотнести с единицей продукции, но сами затраты не значительны, то такие затраты считаются косвенными, а не прямыми затратами на материалы.

В целях расчета себестоимости продукции прямые и косвенные затраты детализируются по следующим статьям калькуляции [Удовиченко, Никулин, 2014, с. 32].:

- прямые материальные затраты (закупка сырья и материалов, напрямую соотносящаяся с каждой единицей произведенной продукции)
- прямые затраты по оплате труда (заработная плата производственных работников, непосредственно изготавливающих готовый продукт)
- накладные затраты (прочие производственные затраты)

Первые две статьи образуют группу прямых производственных затрат. Также к прямым издержкам могут быть отнесены расходы на аренду оборудования, на котором производится продукт компании. Накладные же затраты могут быть разделены на 2 подгруппы: косвенные производственные затраты и непроизводственные затраты. Косвенные производственные затраты включают в себя затраты, связанные с обслуживанием и управлением производством (например, стоимость вспомогательных материалов, оплата труда вспомогательных работников, таких как механиков, уборщиц, начальников производственных отделов, содержание и ремонт производственного оборудования, тепло- и электроэнергия, налоги на недвижимость, амортизация, страхование). Непроизводственные затраты связаны с реализацией продукции компании – коммерческие затраты (затраты на маркетинг, на доставку), а также с управлением организацией в целом – общехозяйственные затраты (заработная плата управленческого аппарата компании, амортизация офисного помещения).

Общую структуру затрат можно представить в следующем виде на рисунке 1:



Рис.1. Структура затрат. Составлено по: [Atrill P., McLaney E., 2007, p.36].

В связи с тем, что в управленческом учете существует множество классификации затрат, следует различать также затраты по способу отнесения на период расчета прибыли: затрат на продукт и затраты на период. В этой классификации **затраты на продукт** – это те затраты, которые имеют прямую связь с доходами от реализации продукции – обычно это прямые материальные, прямые трудовые затраты, косвенные производственные (аренды производственного оборудования, оплата труда начальников). Они признаются в том же отчетном периоде, в котором были признаны соответствующие доходы. Распределяются эти затраты между незавершенным производством, продукцией на складе и себестоимостью реализованной продукции, причем к затратам относятся только те расходы, которые имеют отношение к уже реализованной продукции. Потом эти затраты соотносятся с полученной выручкой для вычисления прибыли. **Затраты периода** признаются в качестве расходов в тот же период, когда были понесены, и не относятся на себестоимость продукции. К затратам периода относятся коммерческие, или административные, и общехозяйственные затраты компании [Удовиченко, Никулин, 2014; Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012].

В общем, упрощенную схему распределения затрат в компании можно представить следующим образом (рис.2):

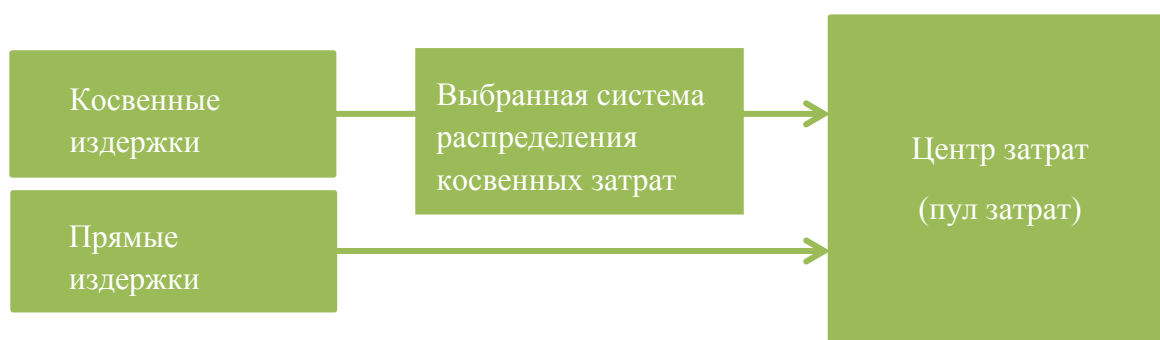


Рис.2. Общий вид распределения затрат в организации [Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.100]

Ключевые факторы распределения затрат

В мире управленческого учета существуют различные системы калькулирования себестоимости, которые различаются по нескольким параметрам: по объекту калькулирования затрат, по методу оценки объема незавершенного производства и выпущенной продукции и способ распределения косвенных затрат на готовую продукцию компании.

1. Очень большое значение имеет выбор **объекта затрат** – это может быть продукт, клиент, заказ, проект, подразделение и т.д. Объект затрат – объект, к которому относится часть затрат компании в соответствии с решаемой управленческой задачей. В современном мире компании начали выбирать в качестве объекта затрат такие нетрадиционные объекты, как бизнес-процесс или жизненный цикл в зависимости от своих целей.

Также для грамотного распределения затрат важно определить их драйвера. **Драйвер затрат** (cost driver) – некий фактор, который непосредственно влияет на величину возникающих затрат. Примером драйвера может являться количество выпускаемой продукции. Чем больше производит компания, тем больше ее затраты на материалы и исходное сырье, а также на оплату труда производственных работников. Для компаний, следующих стратегии снижения затрат, управление драйверами является очень важным этапом управления себестоимостью.

В зависимости от объекта калькулирования различают *позаказный* (job costing) и *попередельный* (process costing) методы калькулирования затрат компании [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012, с. 100].

Позаказный учет затрат используется в тех компаниях, где производится множество различающейся друг от друга продукции в течение большого периода времени и эту продукцию можно разделить на различные партии или заказы, причем каждая партия и заказ уникальны. В таких организациях затраты должны быть отслежены отдельно для каждого конкретного заказа. В такой системе учета затраты собираются и распределяются по заказам, а затем делятся на количество единиц в партии, чтобы определить усредненную себестоимость единицы изделия. Примерами такого производства могут служить производство продукции на заказ, проекты крупномасштабного строительства, производство коммерческих авиалайнеров. Позаказный учет затрат широко используется в сфере услуг, например для оказания аудиторских или консультационных услуг.

Попередельный, или попроцессный учет затрат, или учет затрат по производственным процессам, используется для тех компании, которые производят одинаковый продукт в больших количествах в течение длительного периода времени. Единица произведенной продукции требует одинаковой величины прямых и накладных затрат. В этом случае затраты суммируются по отдельным операциям или подразделениям в течение периода и делятся на общее количество выпущенной продукции за определенный период. То есть себестоимость единицы продукции считается как отношение общих производственных затрат и общего количества выпущенной продукции. Примеры такого производства: производство бумаги, разлив напитков, химическая промышленность и т.д. Наглядное сравнение двух приведенных систем учета затрат приведено на рисунках 3 и 4. Современные компании, производящие сложную продукцию, обычно не склоняются к определенному методу калькулирования затрат, а используют комбинацию двух систем.

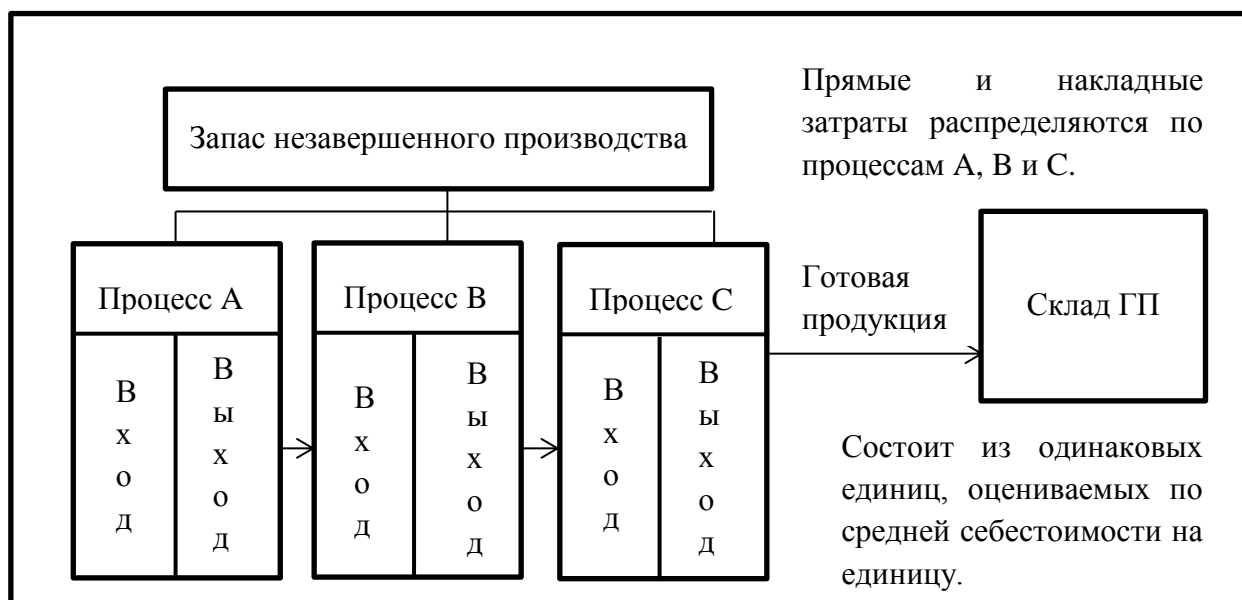


Рис.3. Схема попроцессной калькуляции затрат.

Составлено по: [Drury, 2003, p.145]

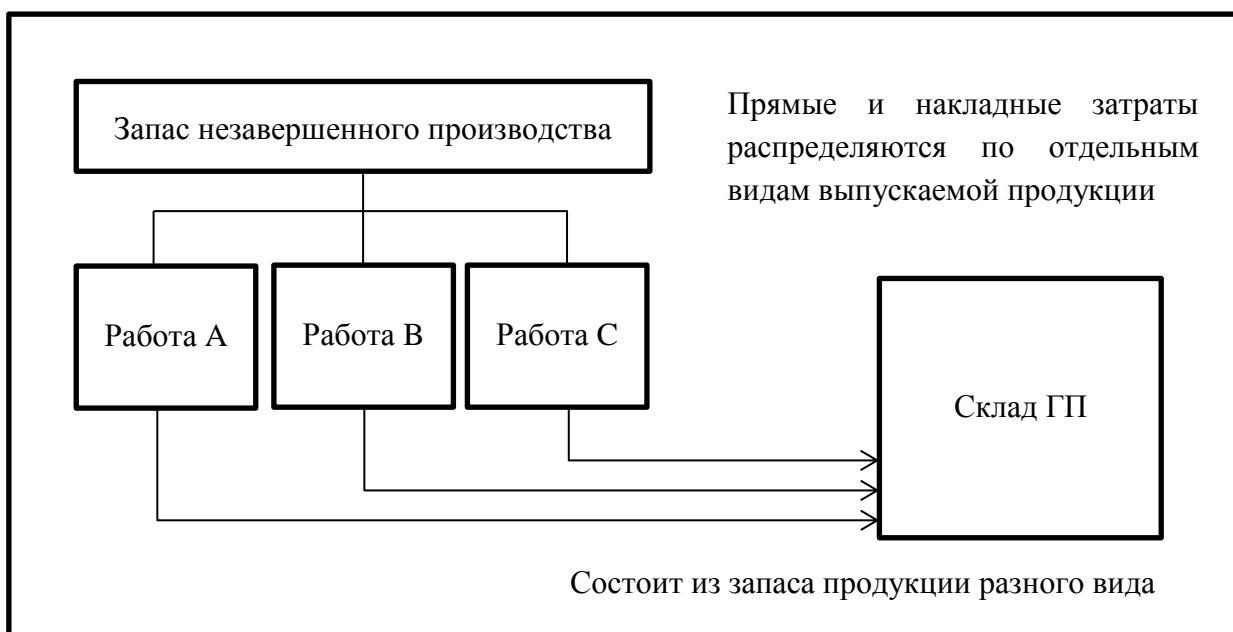


Рис.4. Схема позаказного метода калькуляции затрат.

Составлено по: [Drury, 2003, p.145]

2. **Метод оценки** незавершенного объема производства и выпущенной продукции [Удовиченко, Никулин, 2014]. Такая оценка может проводиться как по фактической себестоимости (actual costing), так и по нормативной себестоимости (normal costing, standard costing), которая рассчитывается исходя из заранее определенных стандартов, основанных на эффективных условиях производства [Horngren, Datar, Rajan, 2012]. Оценивать объем производства и объем выпущенной продукции приходится разными способами, так как реальная информация о понесенных затратах становится доступной не сразу, а только по завершению финансового периода и совершению всех необходимых платежей. Здесь же возникает проблема перераспределенных или недораспределенных затрат.

Нормативная себестоимость это система учета затрат, которая, во-первых, соотносит прямые затраты на объект затрат, используя произведение фактических прямых затрат и фактических входных ресурсов, и, во-вторых, распределяет косвенные расходы, основанные на произведении нормативной ставки распределения косвенных расходов и фактического числа баз распределения. По нормативной себестоимости чаще всего учитываются общепроизводственные и общехозяйственные затраты, исходя из имеющегося опыта деятельности компании.

Фактическая себестоимость использует данные о фактическом использовании ресурсов на основе их ежедневного потребления, и ставка распределения косвенных затрат

рассчитывается ежегодно в конце года по факту потребления. Обычно по фактической себестоимости оцениваются прямые материальные и прямые трудовые затраты.

Таблица 1. Методы оценки объема производства и выпущенной продукции

	Фактическая себестоимость	Нормативная себестоимость
Прямые затраты	Фактическая ставка распределения прямых затрат * фактическое потребление входных ресурсов	Фактическая ставка распределения прямых затрат * фактический выпуск
Косвенные затраты	Фактическая ставка распределения косвенных затрат * фактическое количество потребления ресурса	Плановая норма накладных расходов * базы распределения затрат

Составлено по: [Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.133]

3. Метод распределения косвенных затрат на готовую продукцию.

Распределение косвенных затрат зачастую является проблемой для организации, так как по определению такие затраты напрямую не связаны с объектом калькулирования, но должны быть с ним соотнесены в соответствии с некоторой базой распределения. В таком случае, в зависимости от базы распределения различают *традиционные* и *современные* методы распределения затрат. В рамках традиционных методов драйверы затрат напрямую соотносятся с объемом производства, ориентируясь на условное распределение затрат, а в рамках современных методов драйверы отражают характер осуществляемых компанией операций (например, метод ABC – Activity Based Costing), что ориентировано на выявление причинно-следственных связей между затратами и базой их распределения.

В тех компаниях, где производство продукции требует прохождения нескольких этапов, каждый из которых осуществляется разными рабочими, затраты и поступления должны отслеживаться до работников, ответственных за конкретные расходы [Друри, 2003, с.58]. Такая система называется учетом ответственности, где для зон ответственности также приемлемо название центр ответственности. Все это необходимо для эффективного управления затратами компании и для измерения показателей функционирования.

Распределение затрат – это процесс отнесения части понесенных расходов, когда прямые измерения не помогают определить количество ресурсов, которое потребовалось для определенной целевой затраты [Друри, 2003, с.67]. Распределение затрат в компании происходит с использованием специальной основы – базы распределения.

Базы распределения затрат (количество машино-часов, человеко-часов, число партий) – систематический способ привязать затраты или группу затрат (например, обслуживание производственного оборудования) к объекту затрат (разные продукты). Если существует причинно-следственная связь между базой распределения и статьей затрат, то в этом случае база распределения напрямую влияет на размер затрат. Также база распределения может быть не так прозрачно связана со статьей затрат, что чаще связано с косвенными издержками, и в этом случае говорят об условном распределении. Например, если выпуск продукции компании увеличился на четверть в текущем месяце, то и затраты на сырье и материалы возрастут соответственно на четверть. Например, если затраты на обслуживание оборудования составляют 200 000 рублей, чтобы такое оборудование проработало бесперебойно 10 000 часов, то база распределения затрат есть $200\,000 / 10\,000 = 20$ рублей за один машино-час, где машино-часы – база распределения затрат. База может быть как финансовая (как прямые трудовые затраты), так и нефинансовая (как количество машино-часов). Когда объектом затрат является определенная операция, продукт или клиент, база распределения затрат называется *базой отнесения затрат*.

С базами распределения обычно связаны пулы затрат. **Пул затрат** – это группирование отдельных статей косвенных затрат. Он может быть как широким, например, все общепроизводственные затраты, так и узким, например, затраты по обслуживанию определенного оборудования.

Производственные компании занимаются распределением затрат по видам продукции для следующих целей: во-первых, для распределения понесенных издержек на производство продукции между себестоимостями реализованной продукции и нереализованными запасами; во-вторых, для предоставления необходимой информации с целью принятия важных управленческих решений. Требования к составлению финансовой отчетности не содержат в себе требования к отслеживанию точного распределения по отдельным видам продукции компаний. Хорошо составленная система расчета себестоимости должна корректно анализировать, как распределились понесенные издержки между стоимостями реализованной продукции и товарно-материальными запасами. Но, некоторые системы определения себестоимости, существующие в компаниях, могут переоценивать или недооценивать эти показатели, что в принципе не является критичным для составления финансовой отчетности, если итоговая сумма всех себестоимостей примерно соответствует правде. Однако точность определения себестоимостей всех видов продукции становится важной, как только мы начинаем

говорить об анализе и принятии управленческих решений. Следовательно, если система учета затрат не отражает реального распределения ресурсов по видам продукции, то производственная себестоимость продукции окажется искаженной, что может повлиять на решение менеджмента о продолжении выпуска неприбыльной продукции или о прекращении выпуска продукции, которая на самом деле приносит прибыль компании.

Обычно, независимо от сложности системы калькулирования, в компании прямые издержки распределяются по целевым затратам точно. Например, при распределении материальных затрат заполняется специальное требование на отпуск материалов, в котором указываются сведения о материалах, необходимых для изготовления продукта или оказания услуги. При распределении затрат на труд основных работников в специальную ведомость учета, или учетную карточку заказа, заносится информация о времени, затраченном работниками на оказание услуг конкретному клиенту или производство партии продукции, а также часовая ставка работы, что позволяет распределить затраты на труд по целевым затратам.

Нормирование издержек в компании

Организация труда является важным фактором для определения эффективности производства и деятельности компании в целом [Гастев, 1929; Мухина, Рабцевич, 2013]. Важным элементом управления производством и контроля над потребляемыми ресурсами является нормирование расходов. В связи с развитием рынков и усилением конкуренции, компаниями, чтобы быть более эффективными, чем их конкуренты, могут быть использованы две основные конкурентные стратегии: дифференциация продукта и лидерство по издержкам. Для осуществления последней стратегии компаниям необходимо следить за уровнем издержек и стремиться их минимизировать. Это в своем роде позволяет сделать нормирование издержек на предприятии.

Основоположником научной организации труда был американский ученый Фредерик Тейлор, который первым объединил систему знаний и рационализацию трудовых процессов. Его труды послужили толчком к началу поиска способов научной рационализации с использованием хронометражных наблюдений, установлением режимов труда и отдыха, улучшением организации рабочих мест. В России первым теоретиком по научной организации трудового процесса был Александр Богданов, который в 1922 году опубликовал свой фундаментальный труд, посвященный организации труда под названием «Тектология. Всеобщая организационная наука» [Рофе, 2011].

Большой вклад в развитие научной организации труда в первые годы советской власти внес автор более 200 работ, Алексей Гастев. Основными научными трудами являются следующие работы: Трудовые установки (1924), Нормирование и организация труда (1929), Научная организация труда (1935) и т.д. Алексей Капитонович является создателем Центрального института труда (ЦИТ), деятельностью которого являлись, в том числе подготовка квалифицированных кадров и советующее обучение персонала правилам работы на предприятиях, а также изучение проблематики организации труда на предприятиях. Развитие научной организации труда приостановилось почти на 40 лет со второй половины 1930-х годов, после упразднения ЦИТ В.И. Лениным и проявления авторитарного стиля управления, который стал господствовать в стране [Кравченко, 2010].

После смерти И.В. Сталина, был воссоздан НИИ труда, который приступил к исследованию вопросов нормирования, оплаты и условий труда на предприятиях. С того времени научная организация труда получила второе рождение – интерес к ней возрос со времен создания СССР. К концу 1970-х годов уже действовали 125 отраслевых центров, из которых половина решала вопросы организации труда на промышленных предприятиях [Рофе, 2011].. В этот период были разработаны и введены нормативно-методические материалы, которые определяли процедуры и методы организации труда, а также системы управления производством. К сожалению, на тот момент в СССР было мало кадров, которые профессионально занимались научной организацией труда, поэтому часто некомпетентные в этих вопросах люди занимались этим, что, естественно, охладило интерес руководителей к применению предложенных практик и методов у себя на предприятиях.

В настоящее время организацией труда и нормированием должны заниматься сами предприятия, поэтому в принципе не существует актуальных межотраслевых норм и нормативов по труду, на которые можно было бы ориентироваться компаниям для определения своих норм. Поэтому сейчас организации либо нормируют труд исходя из собственных соображений, либо придерживаются старых советских нормативов. Но, развитие технологий производства, обостряющаяся конкуренция и увеличение предложения заставляет компании пересматривать свое отношение к организации труда и достижению эффективности производственного процесса, более того, сейчас появляются инновационные решения, основанные на ценном опыте существующих организаций. Соединить в процессе производства людей и оборудование, добившись эффективности использования ресурсов компании и роста производительности, позволяет научная

организация труда. Она направлена на оптимизацию использования как материальных ресурсов, экономию рабочего времени, избавление от бесполезного времяпрепровождения рабочих на своих местах, рационализацию рабочих мест, обучение и подготовка профессиональных кадров, а также повышение квалификации работников [Рофе, 2011]. Научная организация труда позволяет компаниям быть более эффективными в своей трудовой деятельности, а также способствует получению прибыли.

Норма, или норматив, – это стандарт, на который нужно ориентироваться при оценивании деятельности компании [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012, с.406]. Нормы устанавливаются организациями для контроля над использованием таких ресурсов, как сырье и материалы, рабочее время, являющихся важнейшими для осуществления текущей деятельности. Существуют количественные и стоимостные нормы. **Количественные нормы** определяют количество единиц ресурса, которое должно быть использовано для производства продукта или оказания услуги. **Стоимостные нормы** определяют, сколько должно быть уплачено за единицу используемого в производстве ресурса [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012, с. 406]. Фактически понесенные затраты сравнивают с заданными нормами для того, чтобы проанализировать, что послужило причиной тех или иных отклонений от плановых показателей. Этот процесс называется управлением по отклонениям, целью которого является совершенствование производственного процесса.

Компании разных сфер деятельности, так или иначе, используют нормирование в своей работе. Например, в ресторанах строго определено, какое количество продуктов должно содержаться в том или ином блюде. Центры автосервиса часто устанавливают нормы временных затрат на произведение той или иной услуги. В производственных компаниях зачастую система нормирования более сложная – здесь нормируются затраты на сырье и материалы, на труд производственных рабочих, на накладные затраты на единицу продукции – все нормы указываются в карточке нормативных расходов.

Существует две категории норм: идеальные и реальные [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012]. Идеальные нормы, обычно, труднодостижимы, так как они предполагают отсутствие поломок оборудования и других помех, полное использование рабочего времени и применение наиболее эффективного труда. Такие нормы очень редко используются в организациях ввиду неэффективности и неадекватности реальной жизни. Реальные же нормы более достижимы, они предполагают нормальный режим работы, высокоэффективный труд квалифицированных рабочих. Отклонения от реальных норм может послужить сигналом для менеджмента о необходимости более внимательного

исследования проблемы. Используя реальные нормы, менеджмент компании может планировать денежные потоки компании.

Нормирование материальных расходов подразумевает под собой нормирование стоимости единицы сырья, которая включает в себя стоимость сырья и стоимость доставки, а также определения количественных норм по использованию материалов для производства единицы продукции или оказания услуги с учетом допустимых потерь. Включение в норму потерь, брака или отходов, вызванных неэффективностью производства, вызывает сомнения у некоторых практиков, так как это противоречит цели по достижению нулевого уровня брака. Но, в этом случае предлагается пересматривать уровень брака, заложенный в норму, уменьшая его со временем, чтобы отразить повышение эффективности производственного процесса [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012].

Нормирование переменных производственных накладных расходов. Нормы стоимости и количества этих расходов обычно выражается через ставки (переменная часть плановых накладных расходов) и часы (машино-часы или человеко-часы). Причем норма рассчитывается одинаковым образом для всех норм: стоимостная норма умножается на количественную норму [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012].

Нормирование трудовых издержек

Суть нормирования труда представляет собой процесс определения обоснованных норм затрат рабочего времени на выполнение существующих работ. Стоимостной нормой здесь является ставка оплаты труда, а количественной нормой – количество отработанных человеко-часов. В нормативную ставку оплаты труда входит заработная плата рабочих и дополнительные отчисления на налоги и сборы, такие как отчисления в пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и т.д. По каждому работнику ведется учетный лист, который отражает сведения о текущих ставках оплаты, установленных социальных удержаниях, возможных премиях и т.д. Нормами выработки является количество продукции, которое должно быть выполнено в единицу времени, другими словами – скорость производственного процесса. Норма времени на единицу продукции – время, необходимое работнику для изготовления единицы продукции, – трудная для определения норма. Используется два подхода для ее исчисления: разбивка каждой операции на простейшие движения и хронометраж выполнения всех операций. В первом случае используются специальные таблицы, где указаны нормы выполнения простейших движений, и на основе которых можно посчитать общие трудозатраты. Нормы времени, помимо чистых затрат времени на изготовление единицы продукции, должны включать в себя допустимые перерывы в работе на обслуживание рабочего места персоналом и

удовлетворения личных нужд [Савичева, 2015; Самойлов, 2004]. Заработная плата производственных рабочих исчисляется по учету времени нахождения на рабочем месте, которое отражено в специальном табеле рабочего расписания .

Нормативы труда – это научно обоснованные, разработанные на уровне отрасли показатели затрат труда, позволяющие правильно соотнести меру труда и меру его оплаты . Их используют как основу для разработки собственных норм труда, индивидуально для каждой отдельной компании. Нормативы можно использовать для установления различных норм на определенный вид работ, норма труда устанавливается только для конкретной работы. Таким образом, нормы труда – это скорректированные нормативы труда для конкретной организации. Опираясь на нормы труда, можно определить трудоемкость и продолжительность выпуска продукции или осуществления услуг, рассчитать ожидаемые производственные издержки, и, сравнив их со среднеотраслевыми показателями, принять важные управленческие решения по поводу целесообразности производства продукции или оказания услуг, а также по поводу политики ценообразования. Установленные компанией нормы труда должны периодически пересматриваться в связи с изменениями условий на рабочих местах. Справочная информация, содержащая разработанные на государственном уровне нормативы по труду, классифицированные по разным отраслям экономики, подготовлена Министерством Труда РФ и специалистами КонсультантПлюс.⁵

Одним из важнейших требований к нормам труда является их обоснованность. Научная обоснованность нормы включает в себя не только ее организационное обоснование, но также психофизическое и социальное обоснование. Обоснованные нормы позволяют определить необходимую численность рабочих, которая соответствует объему выпуска продукции, а также требуемую профессиональную квалификацию, что, безусловно, способствует более эффективному управлению организацией производства и компанией в целом [Яркина, 2005; Подхалюзина, 2015].

Для разработки норм труда в компании необходимо тщательно изучить весь производственный процесс. Процесс производства обычно включает в себя множество последовательных операций, имеет непростую технологическую и организационную структуру, связан с использованием станков, машин, инструментов, рабочих и т.д. Трудовой процесс состоит из системы действий работников, в которой отражены

⁵ Нормы труда. Справочная информация. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148265/ (12.05.2016)

последовательность выполняемых операций, из организационных документов (производственные и должностные инструкции), карты организации труда и т.д.

Как правило, производственный процесс является совокупностью нескольких процессов:

- процесс производства основной продукции;
- вспомогательные процессы (транспорт, ремонтное обслуживание – все, что нужно для обеспечения нормального протекания основных процессов производства);
- контроль качества продукции;
- энергетическое обслуживание;
- складирование сырья и готовой продукции;
- хозяйственное обслуживание производства (уборка помещений, питание, вывоз отходов) и т.д.

Работники промышленных производств каждый рабочий день получают производственное задание – необходимое количество и ассортимент продукции для выполнения в данный рабочий день одним или несколькими рабочими. Это нормированное задание определяет необходимую выработку работников, может быть выражено как в единицах продукции, так и в часах, или рублях. Норма длительности выполнения того или иного этапа показывает сколько времени должно быть затрачено на изготовление единицы продукции на одном станке или рабочем месте.

Рабочее время подразделяется на время работы и перерывы. Время работы включает в себя затраты времени на подготовку к работе, выполнение самой работы и на заключительные операции по завершению трудового дня. Время работы состоит из выполнения производственного задания и времени, не предусмотренным заданием (то есть выполнение случайных, вызванных производственной необходимостью, или непроизводственных работ, не добавляющих ценности к выпускаемому продукту). В свою очередь, время на выполнение производственного задания включает в себя подготовительно-заключительное время (которое не зависит от объема производства, так как связано с ознакомлением с заданием, наладкой оборудования и т.д.), оперативное время и время на обслуживание рабочего места. Оперативное время также имеет два подвида: основное время (то есть время, в течение которого продукт претерпевает какие-либо изменения) и вспомогательное время (то время, затраты которого необходимы для обеспечения нормального выполнения основной работы). Время перерывов состоит из времени регламентированных (определены технологией или организацией процесса

производства, а также личной необходимостью) и нерегламентированных перерывов (вызванных нарушениями трудовой дисциплины или неисправностью оборудования). Машинно-ручным, кстати, называют время, которое требует личного участия работника в производстве, а машинным называют время, когда работник может лишь ограничиться наблюдением и корректировкой процесса по необходимости.

Нормируемые затраты рабочего времени включают в себя следующие временные затраты:

- подготовительно-заключительное время;
- оперативное время;
- вспомогательное время;
- время обслуживания рабочего места;
- время перерывов, предусмотренных технологией и организацией производственного процесса;
- время на удовлетворения личных нужд.

Потери времени по техническим причинам, например, аварийной остановки, или простои по вине отдельных работников не нормируются [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012].

Неблагоприятные отклонения от плановых показателей производительности труда могут происходить по нескольким причинам: недостаточна квалификация рабочих, их низкая мотивация, низкое качество сырья, которое требует увеличения времени на обработку, несоблюдение разработанных норм и т.д. [Гаррисон, Норин, Брюэр, 2012, с. 422]. Также на низкую производительность может влиять и невысокий или несбалансированный спрос на продукцию компании, что не позволяет компании реагировать на этот дисбаланс, постоянно сокращая или нанимая рабочих. В этом случае компании оставляют в штате то количество рабочих, которое им может понадобиться для выполнения нормальной загрузки, и, естественно, производительность труда снижается, когда спрос недостаточен. Поэтому заработная плата становится некой постоянной затратой, которая особо не зависит от изменения объема производства.

Методы изучения затрат рабочего времени

Для изучения затрат рабочего времени применяется несколько методов: фотография рабочего времени, фотография времени использования оборудования, фотография производственного процесса, хронометраж и фотохронометраж [Рофе, 2001; Позолотина, 2015; Савичева, 2015]. Остановимся более подробно на предпоследнем, как на самом широко применимом методе: хронометраже.

По определению словаря профессионального образования, хронометраж – это измерение рабочего времени, которое затрачивается рабочим на выполнение отдельных трудовых операций с целью определения трудоемкости этих операций.⁶ Основными целями его проведения являются разработка норм и нормативов труда, проверка и модернизация существующих норм.

Для того чтобы начать хронометраж, нужно выбрать объект наблюдения, затем следить за технологическим процессом осуществления определенной операции. Операцию зачастую разделяют на несколько составных частей, временные затраты на исполнение которых замеряются с помощью секундомера [Яркина, 2005; Профирьева, 2014]. Также тщательно изучается организация рабочего места. Выполняется обычно по несколько замеров времени выполнения каждой повторяющейся составной части всей операции для обеспечения точности измерения, что в итоге выстраивается в хроноряд по элементам проводимых операций. Важно, чтобы временные измерения были сопоставимы между собой, поэтому устанавливаются специальные фиксажные точки – моменты, характеризующие начало и конец операции, то есть когда нужно включить и выключить секундомер. Рекомендуется проводить измерения временных затрат дважды за рабочую смену: первый раз через час после начала работы, второй – за 2 часа до окончания смены с завершением наблюдения не позже чем за полчаса до окончания смены, причем распределять число замеров между этими двумя замерами нужно поровну [Иванова, Алексеева, 2011].

После проведения всех необходимых замеров нормировщики труда приступают к анализу полученных результатов. Для начала избавляются от ошибочных замеров, явно выделяющихся из хроноряда, дабы исключить появления ошибок в расчетах норм. Потом сравниваются фактический коэффициент устойчивости хроноряда (отношение максимального и минимального значений) с нормативным (определен для различных типов производства – от мелкосерийного до массового), где превышение фактического коэффициента над нормативным корректируется с помощью исключений крайних значений. Если после исключения 15% замеров фактический коэффициент все также превышает нормативный, принимается решение о пересмотре хронометража снова. После того, как все фактические коэффициенты сопоставлены с нормативными, проводится анализ целесообразности процесса производства, выявляются возможности

⁶ Хронометраж. Профессиональное образование. Словарь. [Электронный ресурс] // Академик. – Режим доступа: http://professional_education.academic.ru/1070/%D0%A5%D0%A0%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%96 (12.05.2016)

нивелирования малоэффективных частей выполнения операции и т.д. После этого разрабатывается норма оперативного времени, являющая суммой продолжительности всех операций, образующих оперативное время.

При нормировании машинно-ручного труда, а именно механической обработке материалов на станках, норма оперативного рабочего времени на изготовление одной детали, если на станке работает один человек, вычисляется по формуле:

$$H_{\text{оп}} = H_{\text{м}} + H_{\text{в.п.}},$$

где $H_{\text{м}}$ – норма машинного времени, требующегося на изготовление одной детали;

$H_{\text{в.п.}}$ – норма вспомогательного времени, затраченное работником, которое не покрывается машинным временем, то есть затраченное работником тогда, когда оборудование не работает или остановлено.

Чтобы вычислить количество работников, которое необходимо для обслуживания одного станка, нужно воспользоваться формулой:

$$\text{Ч} = \frac{T_{\text{з}} + T_{\text{об}} + T_{\text{пз}} + T_{\text{от.л.}}}{T_{\text{см}}},$$

где $T_{\text{з}}$ – время занятости всех рабочих, привязанных к данному станку, в течение смены, человеко-минут;

$T_{\text{об}} + T_{\text{пз}} + T_{\text{от.л.}}$ – время, затраченное на обслуживание рабочего места, подготовительно-заключительное время и время на удовлетворение личных нужд, человеко-минут;

$T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочей смены, минут.

Система и формы оплаты труда

Никакая организация не может обойтись без персонала, то есть ее трудового ресурса. Платой за использование этого трудового ресурса как раз является заработная плата работников компании. То есть **заработная плата сотрудника** это не что иное, как денежное вознаграждение, получаемое работником за прилагаемые усилия для совершения своей работы, которое также зависит от количества и качества труда работника.⁷ Уровень заработной платы регулируется как государством, так и самой компанией, однако чаще всего компании предлагают своим сотрудникам среднюю заработную плату, которая рекомендована рынком труда.

⁷ Экономика фирмы. Оплата труда. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html>, (18.05.2016)

Под **системой оплаты труда** понимается следующее:

«определенная взаимосвязь показателей, характеризующих норму труда и меру его оплаты, которая гарантирует работнику получение оплаты труда в соответствии с достигнутым результатом, по ставке, заранее утвержденной компанией и согласованной между работником и компанией» [Фролова, 2009].

Предприятия должны сами разрабатывать тарифные ставки, утверждать оклады, которые будут дифференцировать уровень заработной платы в зависимости от сложности выполняемой работы, а также от квалификации рабочих. Выбор адекватной системы и формы оплаты труда предприятием имеет важное экономическое и социальное значение, служит отличной мотивацией для действующих сотрудников и способствует увеличению привлекательности предприятия на рынке труда. Каждая разработанная для отдельного предприятия система оплаты труда должна быть нацелена на рациональное использование труда работников и его адекватную оплату, то есть должна одинаково оценивать в денежном выражении одинаковую трудоемкость работы.

Обычно заработная плата состоит из трех составляющих: основной, дополнительной заработной платы и других выплат. **Основная заработная плата** – оклад, тарифная ставка, которые выплачиваются работникам в случае выполнения трудовых норм. **Дополнительная заработная плата** – это различные премии и надбавки, которые работники получают за превышение норм выработки, за успехи на рабочем месте и за работу на предприятии с особыми условиями труда. Другие выплаты включают в себя единовременные годовые премии, поощрения по специальным положениям и компенсации и выплаты сотрудникам сверх установленных норм [Яркина, 2005].

Существует два вида нормирования труда на предприятиях: тарифное и организационно-техническое, где первое предполагает установление норм качества, а второе норм количества. Среди российских предприятий тарифное нормирование более распространено, чем второй его тип, поэтому поговорим о нем более подробно.

Тарифная система нормирования состоит из нескольких элементов: тарифная ставка, тарифная сетка и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная ставка – абсолютный размер денежного вознаграждения за единицу рабочего времени (минута, час, день, месяц).

Тарифная сетка – шкала, позволяющая определить заработную плату каждому работнику в соответствии с их разрядом и тарифным коэффициентом.

Тарифно-квалификационные справочники – нормативный документ, где каждому тарифному разряду поставлены в соответствии квалификационные требования, то есть необходимые знания и умения для выполнения тех или иных работ [Фролова, 2009].

Преимущество использования тарифного нормирования труда заключается в том, что оно учитывает условия выполнения работы и ее сложность при определении вознаграждения, а также дифференцирует это вознаграждение между рабочими в соответствии с опытом работы, стажем работы, уровнем мастерства, совмещением должностей и так далее, определяя размер премий и надбавок к основной заработной плате.

Расчет заработной платы рабочих предприятий происходит в соответствии с техническим нормированием, то есть на основе разработанных норм временных затрат труда на производство единицы продукции.

В компаниях различают две формы оплаты труда: повременную и сдельную [Волков, Складенко, 2006, с. 196].

Сдельная заработная плата – форма оплаты труда, при которой работник получает заработную плату в соответствии с фактическим объемом выполненной работы, с учетом расценок за единицу работы. Существует несколько подвидов сдельной оплаты труда: **простая сдельная** (часовая ставка * норму времени на изготовление одного изделия), **сдельно-премиальная** (заработок по основным расценкам + денежное вознаграждение за выполнение условий премирования), **косвенно-сдельная** (размер заработной платы зависит только от результата), **аккордная** (выплата производится за комплекс выполненных работ), **сдельно-прогрессивная** (работа в пределах нормы оплачивается по нормальным расценкам, а все, что выше нормы, оплачивается с повышенным коэффициентом). Такая форма оплаты труда применяется на предприятиях, где преобладает ручной или машинно-ручной труд, так как в этом случае от эффективности работников зависит количество произведенной продукции.

Повременная заработная плата – форма оплаты труда, при которой работник получает заработную плату в соответствии с фактическим объемом отработанного времени, с учетом установленной ставки за единицу времени. Различают **простую повременную** (тарифная ставка * отработанные часы) форму оплаты труда и **повременно-премиальную** (помимо обычной заработной платы работнику начисляется ежемесячная или квартальная надбавка). Такую форму оплаты применяют в тех

организациях, где количественные показатели выработки не являются основным показателем эффективности труда, ввиду ограниченности производительности основных фондов.

Актуальной тенденцией по усовершенствованию систем оплаты труда и усилению мотивации персонала стало использование повременных систем в сочетании с премиями и надбавками за личный вклад персонала в развитие и увеличение дохода компании.⁸

Себестоимость продукции

Изучение себестоимости продукции является очень важным разделом управленческого анализа хозяйственной деятельности предприятий.

Себестоимость – сумма затрат ресурсов организации, таких как материалы, труд, основные фонды и т.д., на производство и реализацию производимой продукции.⁹ Основной целью компании по управлению себестоимостью является ее минимизация для увеличения уровня прибыльности компании и повышения рентабельности.

Себестоимость реализованной продукции производственной компании обычно определяется следующим образом:

остатки ГП на начало периода + себестоимость произведенной в течение периода продукции – остатки ГП на конец периода = себестоимость реализованной продукции [Серебренников, 2009, стр. 11].

Общая себестоимость выпуска продукции представляет собой совокупность затрат ресурсов компании на ее производство. Средняя себестоимость единицы продукции определяется отношением общей суммы затрат к количеству произведенной продукции, причем расчёт средней себестоимости проводят в том случае, если выпускаемая продукция одинакова в производстве по материальным, временным и трудовым затратам [Арсеньев, Беспалов, 2006].

Различают такие понятия как производственная и полная себестоимость [Чернова, 1999, стр. 103]. Производственная себестоимость продукции состоит из затрат, которые связаны непосредственно с самим производственным процессом: (от старта производства до отгрузки готовой продукции клиентам или на склад). В состав полной себестоимости обычно входят, помимо затрат компании на производство продукции, затраты на ее реализацию (затраты на транспортировку, рекламу и т.д.).

⁸ Экономика фирмы. Оплата труда. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html>, (18.05.2016)

⁹ Себестоимость продукции. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sebestoimost-produkcii.html> (14.05.2016)

Нормативные потери неизбежны в процессе производства, от них нельзя избавиться, поэтому они включаются в себестоимость произведенной продукции. Сверхнормативные потери можно избежать, что требует исключения таких потерь из себестоимости продукта. Эти потери должны отражаться на отдельном счете как затраты отчетного периода. Стоимость брака также не входит в расчет себестоимости.

Себестоимость отражает лишь часть понесенных компанией затрат на производство и реализацию продукции, так как учитывает лишь затраты на продукт, в то время как затраты периода, к которым обычно относятся общепроизводственные и административные затраты, списываются в конце отчетного периода. То, какую часть затрат отражает себестоимость продукции понятно из того, как именно она рассчитывается: с полным распределением затрат или по переменным издержкам. Разница в этих двух системах состоит в том, что в первой системе постоянные общепроизводственные издержки включаются в себестоимость продукции, а во второй системе они считаются затратами отчетного периода.

Калькуляция себестоимости с полным распределением издержек также называют абсорбционным учетом [Гаррисон, Норин, Брюер, 2012, с. 422], который предполагает, что все производственные издержки, все зависимости от того, являются ли они переменными или постоянными, распределяются на каждый вид произведенной продукции. В этом случае, переменными издержками считаются прямые затраты на материалы и труд, которые меняются в зависимости от объема производства. К постоянным издержкам можно отнести такие, как аренда помещений, амортизация, затраты на труд управленческого персонала на предприятии и прочее, и соответственно их величина не зависит от изменения объема выпуска. То есть в себестоимость единицы продукции в этом случае входят, помимо затрат на материалы и на труд производственных рабочих, еще и накладные затраты, причем и переменная и постоянная их часть. Такой метод калькуляции себестоимости часто рассматривается как метод учета по полной себестоимости.

Расчет себестоимости по переменным издержкам также называют маржинальным учетом [Гаррисон, Норин, Брюер, 2012, с. 422]. Такая система калькуляции предполагает учет только переменных затрат, таких как прямые материальные и прямые трудовые затраты, а также прямые производственные накладные затраты, в расчете себестоимости продукции. При использовании этого метода учета постоянная часть накладных затрат не относится на себестоимость продукции, и относятся к затратам периода.

При использовании маржинального учета в расчете себестоимости, прибыль компании зависит от объекта реализации, причем структура затрат и продажная цена не должны изменяться. В то время как при использовании системы калькуляции себестоимости с полным распределением затрат прибыль компании зависит как от объема производства продукции, так и от объема ее реализации.

В связи с тем, что зачастую затраты на материалы составляют наибольший удельный вес в затратах производства, очевидно, что экономное и эффективное использование сырья и материалов будут положительно отражаться на изменении прибыли компании и рентабельности [Савицкая, 2002, стр. 350]. Поэтому менеджеры компаний осуществляют постоянный анализ затрат сырья и материалов, сравнивая фактические показатели потребления с плановыми, для того чтобы выявлять нарушения на ранних стадиях. На величину материальных затрат могут влиять несколько факторов: изменение количества потребляемого ресурса в расчете на единицу продукции, изменение себестоимости единицы материала, или же необходимость замены материалов. Для повышения эффективности на производстве компании обычно задаются целью – минимизировать объем бракованной, некондиционной продукции – это как раз позволит сократить количество потребляемого материала для производства единицы продукции, что в итоге снизит себестоимость готового продукта.

Так как компании не могут значительно корректировать затраты на сырье и материалы, не влияя тем самым пагубно на качество производимой продукции, управление затратами на производстве и их оптимизация в первую очередь касается затрат на оплату труда производственных рабочих. Поэтому компании зачастую сначала анализируют трудовые затраты, обоснованность систем оплаты труда, изучают соотношения темпов роста заработной платы производственных рабочих и объема выпуска продукции и т.д. Изменение показателей происходит за счет некоторых факторов, например, рост среднегодовой заработной платы рабочих или изменение их численности.¹⁰ Обычно, при росте объема производства, затраты на труд производственных рабочих также увеличиваются, так как часть их заработной платы напрямую зависит от количества отработанных ими часов. Сейчас больше на рынке распространена сдельная форма оплаты труда. Как уже было сказано ранее, к сожалению, компания не способна постоянно регулировать численность персонала с ростом или падением спроса на ее продукцию, поэтому такие расходы на труд можно считать

¹⁰ Себестоимость продукции. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sebestoimost-produkcii.html> (14.05.2016)

условно-постоянными, так как численность рабочих практически неизменна. Кстати, если темпы роста производительности труда будут выше темпов роста средних затрат на труд одного работника, то трудовая часть себестоимости продукции будет падать. Однако, изменения в заработной плате остальных категорий персонала (например, управленческий состав, который имеет фиксированный оклад), которые явно не зависят от объема производимой продукции, должны вызывать сомнения, особенно если это изменения отрицательно сказываются на итоговом результате деятельности компании. Это считается неоправданным перерасходом и требует повышенного внимания со стороны менеджмента, так как за счет уменьшения этих перерасходов можно добиться снижения себестоимости готовой продукции компании.

В заключении можно сказать, что:

- 1) себестоимость продукции является основным и главным показателем эффективности производства, то есть чем она меньше, тем эффективнее компания использует свои ресурсы, а значит и получает большую прибыль;
- 2) себестоимость выступает опорным показателем, на основе которого компания может высчитать объем полученной прибыли, а также рассчитать рентабельность;
- 3) себестоимость продукции является одним из факторов формирования политики ценообразования (если мы не говорим о рынках с совершенной конкуренцией, где цены задаются рынком, а не компаниями), причем себестоимость определяет самый низкий порог цены, по которой компания может реализовать свою продукцию;
- 4) расчет понесенных расходов в организации помогает составить себестоимость продукции и сравнить ее со среднерыночными ценами, для того чтобы принять решение о целесообразности производства того или иного продукта [Грищенко, 2000, стр. 112].

Показатели рентабельности

Компании, которые производят много продуктов разного вида, должны отслеживать рентабельность регулярно, чтобы вовремя выявить потенциально неприбыльные товары и провести необходимый анализ с точки зрения целесообразности выпуска таких продуктов вообще.

Показатели рентабельности являются одними из самых важных и широко применяемых показателей эффективности деятельности компании. Быть рентабельной для компании означает не только покрывать все расходы, но и получать премию, прибыль.

Для оценки рентабельности компании применяют как абсолютные, то есть выраженные в деньгах, так и относительные показатели, или коэффициенты рентабельности. После вычисления показателей, фактические значения коэффициентов сравниваются с плановыми, коэффициентами, полученными в предыдущем периоде, а также с коэффициентами компаний-конкурентов.

Вообще существует широкий спектр показателей рентабельности, которые вычисляются каждой компанией для определения своей эффективности: рентабельность активов, рентабельность капитала, рентабельность оборотных средств, рентабельность инвестиций и так далее. Также каждой компании важно понимать, насколько рентабельна ее продукция, а также продажи этой продукции.

Рентабельность продукции, также известная как рентабельность производственной деятельности, вычисляется как отношение прибылью организации от реализации продукции к полной себестоимости реализованной продукции [Хунгуреева, Шабыкова, Унгаева, 2004, стр. 220]. Она показывает, какую прибыль приносит компании каждый затраченный рубль на изготовление и продажу продукции. Показатель может быть вычислен как по отдельным видам продукции, так и в целом по организации. Этот показатель зависит от трех факторов: реализационных цен, себестоимости продукции и структуры реализации. То есть, если цены реализации повысятся, то соответственно возрастет и показатель рентабельности продукции. То же самое произойдет при сокращении себестоимости продукции. Также, если увеличить долю более рентабельной продукции в общем плане продаж, то и выручка возрастет, а значит, возрастет и показатель рентабельности.

Одним из самых часто используемых показателей рентабельности в компаниях является показатель рентабельности продаж. Он очень прост в исчислении: находится как отношение прибыли от реализации и выручки от реализации продуктов или услуг компании.¹¹ Этот показатель отражает долю прибыли, занимаемую в выручке, что также называется нормой прибыльности. Повышая цены реализации продукции, можно добиться повышения рентабельности продаж, если себестоимость продукции оставить неизменной. И наоборот, если компания, оставляя цены реализации на прежнем уровне, добилась снижения себестоимости продукции, то рентабельность продаж опять же возрастет. В связи с быстрым ростом и развитием рынков, а также усилением конкуренции, компаниям все чаще необходимо следить за уровнем рентабельности, чтобы

¹¹ Экономический анализ. Анализ показателей рентабельности предприятия. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rentabelnost-predpriyatiya.html>, (15.05.2016)

адекватно оценивать свое текущее положение на рынке. Также компаниям следует тщательно следить за динамикой изменения цен на продукцию, постоянно контролировать уровень производственных затрат и затрат на реализацию продукции, а также принимать рациональные решения об ассортименте продукции, предлагаемом клиентам. Если показатель рентабельности продаж компании падает, это свидетельствует о сокращении спроса на продукцию компании, что может быть сигналом к тому, что компания теряет долю рынка [Хунгуреева, Шабыкова, Унгаева, 2004, стр. 240].

Выводы

Итак, в первой главе были определены и проанализированы важнейшие понятия для управленческого учета организации, такие как:

- Издержки компаний, их виды и методы учета;
- Факторы и основные способы распределения затрат в компании;
- Нормирование издержек в компании;
- Фонд оплаты труда
- Состав себестоимости продукции;
- Анализ результатов деятельности компании.

В ходе анализа работ, которые стали большим вкладом в развитие управленческого учета организаций в целом [Друри, 2003; Гаррисон, Норин, Брюер, 2012; Atrill P., McLaney E., 2007; Horngren, Datar, Rajan, 2012; Cooper, Kaplan, 1988], были выявлены основные определения и понятия, на которые нужно обратить внимание для дальнейшего выполнения работы. Также была определена важность использования управленческого учета в организациях для принятия релевантных управленческих решений. Анализ российских источников, посвященных становлению научной организации труда в России и использованию нормирования труда на предприятиях со времен зарождения советской власти, показал, что нормирование труда в настоящее время становится актуальным инструментом управления эффективностью компаний [Позолотина, 2015; Савичева, 2015; Кравченко, 2010; Иванов, 2009 и др.]. Необходимо отметить, что основоположником современных методов нормирования и научной организации труда был американский инженер Ф. Тейлор, в самом начале 20 века, впервые использовавший хронометраж как метод детального изучения и анализа затрат рабочего времени [Мухина, 2013]. Большой вклад в развитие научной организации труда при советской власти был сделан выдающимся ученым, Алексеем Гастевым, который являлся автором свыше 200 статей, посвященных науке об организации труда [Гастев, 1929; Гастев, 1972]. Но, в те времена,

научная организация труда не была популярна, что притормозило развитие этой практики более чем на полвека.

Цель любой организации – быть эффективной в своем деле и приносить прибыль своим собственникам, что не зависит от размера и вида деятельности организации. Одним из способов достижения этой цели как раз является рациональное использование рабочего времени сотрудниками компании и эффективность работы сотрудников [Профирьева, 2014, Савичева, 2015]. Выявленные временные потери и неэффективные операции вследствие изучения производственного процесса позволяют решить большой объем задач, связанных с повышением эффективности деятельности компании, организацией труда и его нормированием. Именно поэтому актуальность использования этой практики сейчас растет.

Методом изучения затрат рабочего времени был выбран хронометраж, как один из самых часто используемых методов как в России, так и за рубежом [Профирьева, 2014; Мухина, 2013; Алексеева, Иванова, 2011]. Хронометраж – это измерение рабочего времени, которое затрачивается рабочим на выполнение отдельных трудовых операций с целью определения трудоемкости этих операций.¹² Этот метод измерения является трудоемким, но в то же время очень эффективным, способствуя разработке адекватных норм труда для организаций. Поэтому, этот метод и был выбран для проведения дальнейших расчетов.

Для анализа эффективности распределения затрат были выбраны два показателя рентабельности, которые часто используются компаниями для оценки своей деятельности: рентабельность продаж и рентабельность продукции, которая в дальнейшем была рассчитана для компании, чтобы определить ее эффективность и конкурентоспособность.

¹² Хронометраж. Профессиональное образование. Словарь. [Электронный ресурс] // Академик. – Режим доступа: http://professional_education.academic.ru/1070/%D0%A5%D0%A0%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%96 (12.05.2016)

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОМПАНИИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ ОТДЕЛА ДЕКОРАТИВНЫХ ПЛИТНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Описание компании¹³

В настоящее время компания «Слотекс» является ведущим лидером по производству декоративных-бумажно-слоистых пластиков (ДБСП) на российском рынке. Основным видом деятельности компании является производство прочих изделий из бумаги и картона. Основная отрасль компании – производство изделий из пластмасс (за исключением производства грампластинок, компакт-дисков).

Компания «Слотекс» была основана в 1990 году на базе неэффективного автотранспортного цеха «Завода слоистых пластиков» Евгением Александровичем Осиповым как малое государственное транспортно-производственное предприятие, цель которого была определена как создание новых производств в новых экономических условиях. Как известно, новые экономические условия в это время были весьма специфичны, многие предприятия закрывались в связи с нестабильной экономической ситуацией, но, тем не менее, Евгению Осипову удалось положить начало успешному на данный момент предприятию. Первоначально на этом предприятии производились локеры для автомобильной промышленности, но чуть позже, в 1996 году, из-за того, что молодое предприятие не могло проводить агрессивную рыночную политику, привлекая новых клиентов, руководство решило перепрофилироваться и начать производить сэндвич-панели, которые широко использовались для малоэтажного строительства.

Сэндвич-панели представляли собой теплоизоляционные материалы из пенополистирола, применяющиеся для строительства быстровозводимых зданий на металлических каркасах, которые широко стали применяться в растущей тогда строительной отрасли. «Слотекс» значительно отличался от своих конкурентов своим стремлением к производству качественной продукции, что естественно привлекало клиентов и позволяло компании их удерживать, несмотря на небольшое повышение себестоимости. Компания не остановилась на производстве сэндвич-панелей, и во время производства была придумана инновация – замок, который соединял между собой сэндвич-панели, конструкция которого до сих пор считается одной из лучших на строительном рынке.

¹³ Составлено по данным компании и по данным интервью сотрудников

В 1998 году компания решает расширить сферу деятельности, открыв производство мебельных комплектующих, что стало новым направлением деятельности. Из всего многообразия таковых было непросто выбрать самые перспективные, но все же после проведенных исследований были выбраны влагостойкие столешницы. «Слотекс» стала первой компанией в России, запустившей производство влагостойких столешниц, облицованных декоративным пластиком, одновременно решая задачу импортозамещения. Как уже было сказано, компания «Слотекс» всегда внимательно относилась к качеству своей продукции, поэтому для производства столешниц была выбрана австрийская ДСП, содержащая малое количество формальдегида по сравнению со своими конкурентами. Декоративный пластик закупался у лидирующих итальянских производителей «ABET Laminati», который отличался наличием широкой цветовой гаммой различных декоров. Интересно, что в 1999 году «Слотекс» становится официальным дистрибьютором декоративного пластика этой итальянской компании. Кроме того в этом году открываются представительства в Москве, Новосибирске, Перми.

Несмотря на непростые экономические условия, в 2000 году было принято решение о запуске первой собственной линии по производству декоративных пластиков CPL. Закупка нового оборудования и освоение передовых технологий вывели «Слотекс» на качественно новый уровень – на выходе получался российский продукт, удовлетворяющий европейским стандартам. За короткое время они наладили собственное производство ДБСП (декоративных бумажно-слоистых пластиков), что поспособствовало резкому увеличению масштаба предприятия. В 2003 году произошло внедрение системы менеджмента качества для улучшения эффективности производства, а уже в 2004 году компания прошла сертификацию по европейскому стандарту (ISO 90001:2000), что являлась показателем того, что работа на предприятии проводится надлежащим образом. В 2005 году компания расширяет свое влияние в отрасли, так как снова происходит диверсификация: открывается производство пропитанных бумаг. Крупным событием для компании в 2006 году стало создание совместного российско-германского предприятия по производству декоративных меламиновых пленок «Ханс Шмид Декор», генеральным директором которого был назначен Вадим Евгеньевич Осипов, сын Евгения Александровича. В этом совместном предприятии был сделан акцент на качестве производимой продукции с помощью передового оборудования, что так характерно для немецких компаний. Отличительной чертой этого совместного проекта стало то, что на производстве была внедрена система датчиков, способных к постоянному контролю качества выпускаемой продукции на протяжении производства – менеджмент качества производства. Так как оборудование было новым для российского рынка, для того чтобы

научить работников работе с ним, компания пригласила производственных сотрудников из «Ханс Шмид Декора», которые проводили обучение в течение нескольких месяцев. Таким образом, такая тесная интеграция компаний позволила создать успешное предприятие по производству декоративных пропитанных бумаг, которые теперь продавались не только во многих регионах России, но так же частично поставлялись в Финляндию, а также рассматривалась возможность совместной работы со скандинавскими странами в дальнейшем.

В 2007 году быстро и успешно развивающаяся компания «Слотекс» поняла, что пора открывать вторую линию по производству декоративных CPL пластиков, так как росло количество заказов, и это бы обеспечило предприятию экономию на масштабе. Был взят курс на расширение производства и увеличение объема рынка, и вот, после внимательного наблюдения за растущим строительным рынком и его тенденциями, уже в 2008 году открывается новое производство: производство теплокаркасных панелей с OSB – современного строительного материала, которое отвечало всем требованиям экологической безопасности, энергосбережения, надежности и комфорта. Технология производства данного строительного материала была изобретена и запатентована самой компанией. Позже «Слотекс» решилась на вертикальную интеграцию: стала сама возводить дома из панелей собственного производства, тем самым переходя от модели b2b к модели b2c, то есть прямо к потребителю. Такое решение было принято неспроста, так как в то время посредники между фирмой-производителем и конечным потребителем существенно завышали цены, что делало дома из теплокаркасных панелей недоступными для широкой аудитории. Компания на тот момент зарекомендовала себя как надежного производителя и поставщика качественной продукции, а также предоставляющая высокий уровень сервиса. Это позволяло стабильно развиваться и наращивать мощности производства – за период 2007-2008 года компания выросла на 12%¹⁴. В 2010 году было закуплено новое оборудование, позволяющие помимо производства нового продукта (кромочного пластика), проводить серьезную научно-исследовательскую работу и проводить тестирование новой продукции. В то же время в поселке Проба, рядом с производством пропитанных бумаг (меламиновых пленок), открывается новая площадка «Слотекс-2» для производства мебельных комплектующих. Также происходит монтаж линий по производству готовых мебельных деталей различной конфигурации, а также двух линий по производству строительных материалов. В 2011 году компания теряет своего основателя и идейного вдохновителя – Евгения Осипова. В это время происходили

¹⁴ Рейтинг бурно развивающихся бизнесов Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. – 2010. – Режим доступа: http://www.dp.ru/a/2010/12/08/Sostavlen_rejting_samih_b/ (28.04.2016)

некоторые кадровые изменения, теперь президентом компании стала Светлана Евгеньевна Осипова, жена основателя компании, и генеральным директором стал их сын – Вадим Евгеньевич Осипов. Новое руководство уделило внимание внутренней стороне производства и достижению наибольшей эффективности в производстве и управлении. В период с 2011 по 2014¹⁵ года компания старается использовать производственные мощности как можно более эффективно, закупает новое оборудование для улучшения качества и скорости производства и налаживает связи с партнерами не только в России, но и за рубежом, принимая участие в международных проектах.



Рис.1. Направления деятельности компании «Слотекс».¹⁶

Таким образом, мы видим, что компания «Слотекс» заняла прочные позиции на двух рынках: мебельном и строительном.

В 1995 году поменялась организационно-правовая форма компании после ее приватизации, а также потому, что количество сотрудников превысило 50 человек, – и по сей день компания «Слотекс» является открытым акционерным обществом. Основными акционерами компании являются ее собственники: Светлана Евгеньевна Осипова и Вадим

¹⁵Никитченко Е. Будущее начинается сегодня [Электронный ресурс] / Е. Никитченко // Строительство и городское устройство. – 2011. – Режим доступа: <http://slotex.ru/upload/iblock/371/sloteks.pdf> (28.04.2016)

¹⁶Годовой отчет компании «Слотекс», 2008 [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.slotex.ru/upload/iblock/f1b/Otchet%20za%203%20kv%202008%20goda.pdf?PHPSESSID=db4671cbe10eaa9298d2d9f1a47a42ae> (28.04.2016)

Евгеньевич Осипов. Компанию можно охарактеризовать как семейное дело, акций в свободном обращении нет.

Сегодня, практически в каждом доме и офисе по всей территории России присутствует продукция компании «Слотекс», и это является основополагающим фактором для производства действительно качественной и долговечной продукции. Сама компания определяет себя как: «динамично развивающаяся, инновационная, диверсифицированная компания, специализирующаяся на производстве высококачественных современных материалов для изготовления мебели, отделочных материалов для интерьера и строительства»¹⁷. Несмотря на то, что компания занимает лидирующие позиции на рынке (до 70%)¹⁸, а производство декоративных бумажно-слоистых пластиков вообще захватило около 70% соответствующей отрасли, в компании все еще есть нереализованная мощность, которая может быть использована для покрытия дальнейшего роста спроса, хотя на данный момент сильный рост в данной отрасли не предполагается.¹⁹

Характеристика отрасли и конкурентное положение компании

Как уже было отмечено ранее, компания «Слотекс» занимается производством продукции, которая непосредственно связана с производством мебельной продукции и строительством. Декоративный бумажно-слоистый пластик ДБСП, компакт-ламинаты и мебельные комплектующие, которые производятся компанией, активно используются крупными производителями мебели для облицовки их заготовок и для составления полного мебельного комплекта, а также других интерьерных и экстерьерных решений с использованием комплектующих от «Слотекс». Теплоизоляционные панели из пенополистирола, также производимые компанией, используются для коттеджного и малоэтажного строительства, причем сами панели запатентованы как собственная инновационная разработка компании. Эта технология позволит сделать загородное жилье более доступным для обычного покупателя, так как она значительно дешевле распространенных технологий и материалов.²⁰

¹⁷ Сайт компании. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://slotex.ru/> (12.05.2016)

¹⁸ Свое дело [Электронный ресурс] // ProМебель – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=9127> (29.04.2016)

¹⁹ «Слотекс»: пластики знакомые и незнакомые. Интервью с генеральным директором компании. [Электронный ресурс] – Мебельный бизнес – апрель 2012 г. – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=10373> (28.04.2016)

²⁰ Губернатор Санкт-Петербурга В.И. Матвиенко посетила производственную площадку компании «Слотекс» [Электронный ресурс] – Сервис – 30/09/2011. Режим доступа: <http://servis-teplo.ru/novosti-32> (30.04.2016)

Компания работает в основном на рынке B2B (business to business), продавая свой пластик и мебельные комплектующие другим крупным производителям мебели по всей России. Причем, пластик компании «Слотекс» сейчас занимает уже более 70%²¹ на рынке Санкт-Петербурга. Следует отметить, что компания «Слотекс» производит пластик и мебельные комплектующие, которые могут использоваться не только в домашнем и офисном интерьерах, а также в специализированных лабораториях и экстерьерных отделках. Также, компания осуществляет и индивидуальные заказы, плавно перемещаясь на рынок B2C (business to customer), продавая мебельные комплектующие и теплоизоляционные панели («сэндвич-панели») непосредственно конечным потребителям, предоставляя им возможность заказывать нестандартные изделия, воплощая в жизнь самые смелые дизайнерские идеи. Основами бизнеса компании всегда были и остаются ее клиенты, партнеры и бизнес-процессы. Продукция компании представлена в среднем и средневысоком ценовых сегментах, соответствуя высоким европейским стандартам качества и имея высокий уровень надежности. Эти ценовые сегменты были выбраны компанией неслучайно, так как компания производит действительно высококачественный продукт, используя первоклассное экологически чистое сырье, и имеет собственную большую коллекцию дизайнов декоров, что позволяет компании отличаться от других игроков рынка и предлагать своим клиентам эксклюзивные, отличные от других комплексные решения по разумной цене.

Также компания «Слотекс» постоянно предлагает какие-то инновации и новинки своим клиентам, например, на выставке MosBuild компанией были представлены такие новинки для российского рынка, как экошпон (сделан на бумажной основе, абсолютно экологически чистый продукт) и экофлекс (материал для окутывания погонажа), на выставке ZOW был представлен новый тонкий пластик – ламинатин.²² Отмечается, что производимая под заказ мебель имеет более высокое качество по сравнению с массовым производством, и таким компаниям легче адаптироваться к изменениям во внешней среде. Увеличение стоимости сырья и материалов, бесспорно, является риском для компаний, занимающихся производством мебели и комплектующих.

Как известно, и мебельный и строительный рынки растут и развиваются благодаря нескольким внешним факторам, таким как рост благосостояния населения, рост доступности потребительских кредитов, рост объема вводимого жилья, объектов

²¹ Составлено по данным компании

²² «Слотекс»: пластики знакомые и незнакомые. Интервью с генеральным директором компании. [Электронный ресурс] – журнал Мебельный бизнес – апрель 2012 г. – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=10373>

социальной и образовательной деятельности и т.д.²³ На данный момент эти рынки являются развивающимися. Спрос внутреннего рынка на мебельные комплектующие определяется состоянием мебельной промышленности, в особенности тех производителей, которые не имеют собственного производства этих комплектующих.²⁴ В 2014 году, в связи с различными геополитическими и экономическими проблемами, падением платежеспособности и реальных доходов населения, в российской экономике замечена стагнация: рынок потребительских непродовольственных товаров в натуральном выражении растет все медленнее, а цены на эти товары растут все быстрее, соответствуя высокой инфляции.

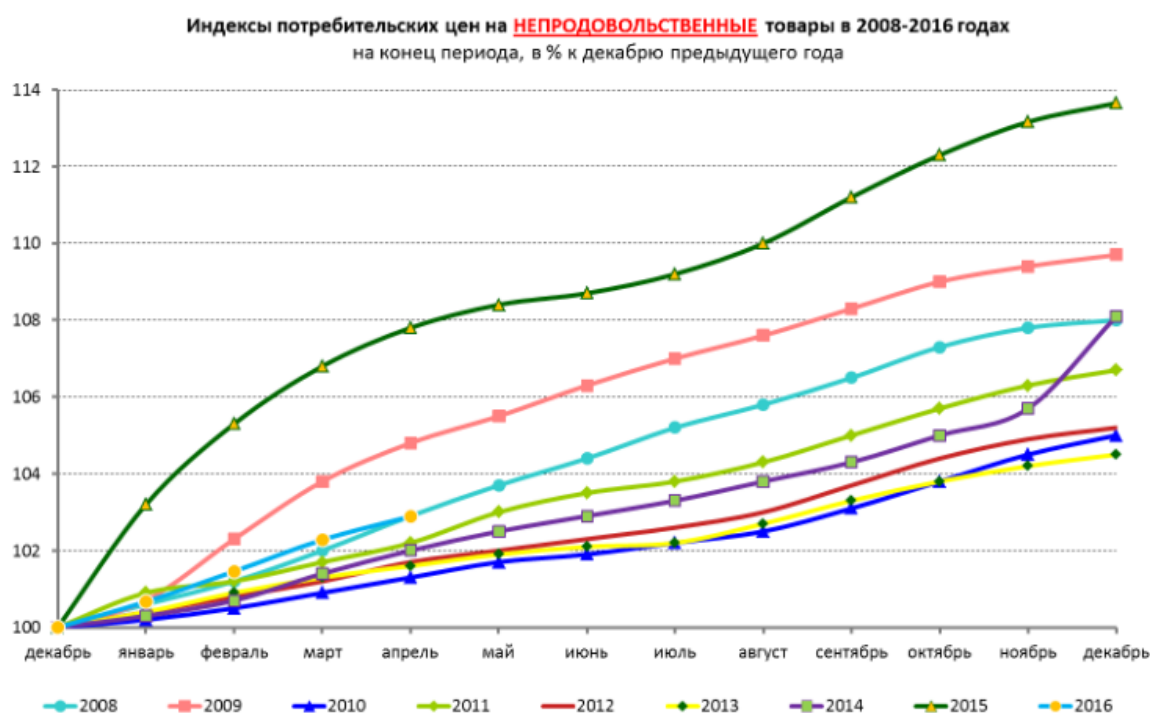


Рис.2. Индекс потребительских цен на непродовольственные товары.²⁵

Но, несмотря на это, у мебельного рынка есть потенциал к развитию в среднесрочной перспективе, так как сейчас в России потребление мебели на душу населения в несколько раз ниже, чем в странах Европы и средний срок эксплуатации мебели в несколько раз выше.²⁶ Российский рынок мебели является рынком с монополистической конкуренцией, так как на нем присутствует большое количество

²³ Мосиенко О.А. Мониторинг состояния развития мебельного производства. [Электронный ресурс] Научный журнал – Современная экономика: проблемы, тенденции и перспективы. – 2011 год – Режим доступа: http://www.mivlgu.ru/site_arch/educational_activities/journal_ec/journal_arch/N4/Mosienko.pdf

²⁴ Рынок мебельных заготовок в регионах европейской части РФ и Урала. [Электронный ресурс] МОСВНЕШИНФОРМ – 16.04.2003 – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/2002-03/05.shtml>

²⁵ Индексы потребительских цен на товары и услуги [Электронный ресурс] Федеральная служба государственной статистики: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/gr1-potr.pdf

²⁶ Васильева Е. Мебельный саммит в Санкт-Петербурге прошел успешно [Электронный ресурс] // Союзстройдеталь. – 07.10.2012. – Режим доступа: <http://info.ssd.su/news/item.php?id=1656>

компаний, где доля каждой не велика, но продукция этих компаний является дифференцированной по некоторым критериям. Как известно, такая разновидность рыночной структуры считается наиболее выгодной, так как присутствие на рынке большого числа игроков препятствует созданию монополий. Более того, чтобы выделиться из общего списка, компании развивают свои продукты, повышая их качество и предлагая новые услуги, расширяют предлагаемый ассортимент, при этом, не сильно воздействуя на общий уровень цен. По итогам 2014 года денежный оборот сегмента товаров для дома и строительно-отделочных материалов вырос на 10,5%, по сравнению с предыдущим периодом в связи с общим ростом цен и объемом вводимого жилья.²⁷

Северо-Запад – 3-й регион России по объемам производства мебели, %

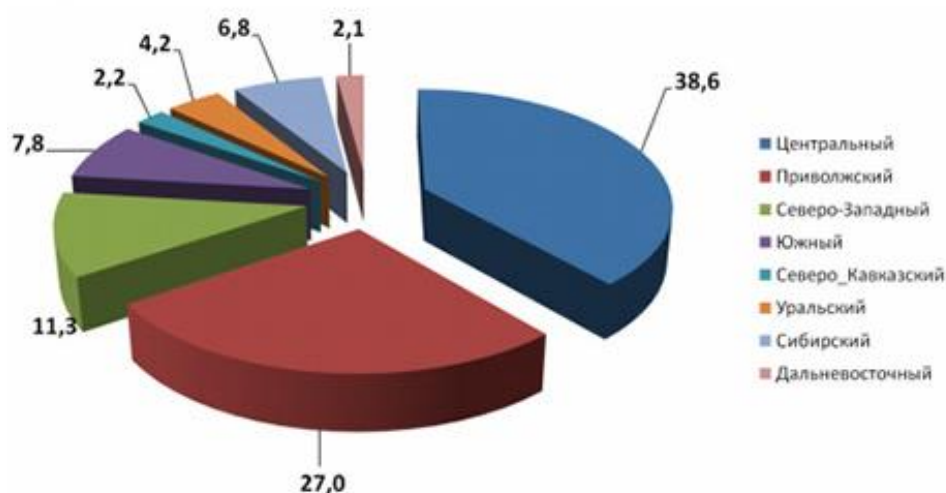


Рис.3. Объем производства мебельной продукции в России

Источник: [MIFIC EXPO – выставка поставщиков мебельной промышленности Северо-Запада, 2015; <http://mificexpo.ru/index/information/>]

Как отмечает генеральный директор компании, сейчас ситуация на мебельном рынке напряженная – рецессионные ожидания, девальвация рубля негативно отражаются на общем настроении игроков. Однако, по сравнению с кризисными 2008-2009 годами, сейчас люди более сконцентрированы на поддержании своего бизнеса на стабильном уровне и более оптимистично настроены на скорый выход из кризиса и дальнейшее развитие своих компаний. Компания «Слотекс» в пост-кризисное время с 2009 года росла на 20-30% в год, но на данный момент, очевидно, что темпы роста немного поубавились.

²⁷Лидеры российского рынка DIY удерживают свои позиции. [Электронный ресурс] Информационная система по строительству «Ной-Хаус.ру» – 28/01/2015 – Режим доступа: <http://www.know-house.ru/novosti/2015/01/28/lidery-rossijskogo-rynka-diy.html>

Сейчас компания для сохранения рентабельности своего бизнеса делает основной упор на развитие продуктовых составляющих: ДБСП и меламиновой пленки, являющихся для компании сейчас основными стратегическими направлениями для развития.²⁸

В России на данный момент производством слоистых пластиков занимается всего три компании, две из которых находятся в Санкт-Петербурге: Завод Слоистых Пластиков, Слотекс и Аркобалено (Самара).²⁹ Самарский завод «Аркобалено»³⁰, по словам сотрудников «Слотекс», не имеет сильного влияния, так как ценовая политика компании «Слотекс» более гибка, разнообразна и клиентоориентирована, и, более того, «Слотекс» выигрывает по срокам поставки готовой продукции, а также по количеству и разнообразию применяемых декоров.

На рынке столешниц Санкт-Петербурга две крупные компании – «Скиф» и ПГ «Союз» держат около 60% рынка, причем в расчет не берется производство мебельных предприятий. Причем, эти компании являются клиентами компании «Слотекс», закупая у нее слоистый пластик для облицовки собственной продукции. «Скиф» и «Союз» ориентированы на массовое производство и имеют широкую дилерскую сеть по всей России, а также поставляют свою продукцию в Белоруссию и на Украину. Продукция компаний также реализуется в строительных гипермаркетах «Оби» и «Леруа Мерлен». Однако стоит отметить, что мощности компании «Слотекс» не загружены полностью, так как крупнейшие партнеры компании загружены максимум на 60 процентов, то есть предложение пока еще превышает спрос.³¹ Сейчас растет спрос на более дорогие, распространенные на европейском рынке материалы, такие как тамбурат и искусственный камень, что только обостряет конкуренцию на рынке мебельных комплектующих. Но конкуренция обостряется как раз в среднем и премиум сегментах, так как эти сегменты растут сейчас более быстрыми темпами, из-за того, что производители отдают предпочтение более качественным и дорогим материалам и комплектующим.³² В рамках рынка Северо-Западного региона, компания «Слотекс» занимает около 35% по продажам

²⁸ Главное в бизнесе: история успеха компании «Слотекс» [Электронный ресурс] // ПроБизнес. – 29.01.2015. – Режим доступа: <http://probusinessstv.ru/programs/49/12707/>

²⁹ Анализ рынка декоративных бумажно-слоистых пластиков в России [Электронный ресурс] // Маркетинговое агентство - Discovery Research Group, 27.07.12. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/142383.html>

³⁰22. Отчет по текущей деятельности за 3 квартал 2009 года [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.slotex.ru/upload/iblock/325/Otchet_zh_3_kvartal_2009_goda.pdf

³¹ «Слотекс»: пластики знакомые и незнакомые. Интервью с генеральным директором компании. [Электронный ресурс] – Мебельный бизнес – апрель 2012 г. – Режим доступа: http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=10373_ (28.04.2016)

³² Столы накрыты! [Электронный ресурс] // Мебельный бизнес. – Апрель 2007 – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=3858>

мебельных комплектующих. Доля рынка мебельных комплектующих России, которую занимает компания – чуть меньше 10%. Таким образом, «Слотекс» имеет достаточно сильный и устойчивый бренд, который сейчас ассоциируется только с качественной и надежной продукцией.

Отдел ДПМ³³

Компания является одним из российских производителей мебельных комплектующих, которые являются основой для производства корпусной мебели. Изделия на 90% состоят из дерева, так как основой любого изделия является древесно-стружечная плита, сделанная из сердцевинной части особых древесных пород, что гарантирует экологичность изделий и позволяет понизить концентрацию формальдегидов в их составе. Производимая продукция полностью соответствует европейским стандартам, что подтверждено различными сертификатами, которые могут быть найдены на сайте компании. Преимущество компании состоит в том, что она имеет собственное производство декоративных пластиков, которое открывает широкие возможности для создания эксклюзивных дизайнов. Компания предлагает большой выбор различных декоров – на сайте представлено 10 коллекции декоров, представляющих собой 4 серии, которые постоянно пополняются. Также компания предлагает несколько видов различных тиснений, которые позволяют получить более глубокую текстуру изделия, помогая воплотить в жизнь все многообразие дизайнерских идей. Отдел декоративных плитных материалов занимается производством и продажей следующих видов продукции:

- LFB
- Декоративная мебельная плита
- Мебельное фасадное полотно
- Влагостойкая столешница.³⁴

³³ Декоративные Плитные Материалы


³⁴ Составлено по данным компании

Описание продукции отдела ДПМ

LFB

LFB, laminate faced board, – мебельная плита, облицованная с двух сторон декоративным пластиком компании. Она используется для производства корпусной, офисной и специализированной мебели. Преимуществами данной продукции перед ЛДСП³⁵ (ламинированная древесно-стружечная плита) являются высокая износостойкость и повышенная стойкость к царапанию и появлению пятен. Область применения включает в себя как домашний, так и офисный интерьер: кухонная мебель, мебель для ванной, столовая, гостиные гарнитуры, детская мебель, офисная мебель, торговые прилавки и так далее. Минимальная партия для заказа – 80 листов в 1 декоре, срок исполнения заказа – 2 недели.

Таблица 1. LFB

Размеры			Тип профиля: без завалов
толщина	ширина	длина	
16мм	1215мм	3000мм	
25мм			

Декоративная мебельная плита (декоративные стеновые панели)

Декоративная мебельная плита, или пристенная панель, – это отделочный материал для стен, мебели и интерьера, представляющий собой облицованную с двух сторон декоративным пластиком листовую панель МДФ³⁶. Этот материал широко используется для отделки как жилых, так и коммерческих интерьеров. В домашнем интерьере декоративная мебельная плита может использоваться в следующих целях: отделка кухонной мебели, мебели для ванной, гостиной, прихожей и спальни и так далее. В коммерческих помещениях также широко распространено применение панелей для отделки офисных стеллажей, шкафов, мебели для школ и медицинских учреждений и так далее. Более того, декоративные мебельные плиты широко используются при производстве мебели, например, для декоративных фасадов, внутренних перегородок, мебельных каркасов, прикроватных стенок и так далее. Минимальный заказ – 1 штука, срок исполнения заказа – 2 недели.

³⁵ ЛДСП (ламинированная древесно-стружечная плита) – древесно-стружечная плита, облицованная стойкой меламиновой пленкой, или покрытая специальным лаком. ЛДСП широко применяется в производстве мебели, так как не требует дополнительной отделки.

³⁶ МДФ – это древесноволокнистая плита средней плотности. Изготавливается методом сухого прессования мелкодисперсной древесной стружки при высоком давлении и температуре.

Таблица 2. Декоративная мебельная плита (пристенная панель)

Размеры (толщина * ширина* длина)			Тип профиля: без завалов
толщина	ширина	длина	
4,5мм	1215мм	3000мм	
10мм			
18 мм			

Мебельное фасадное полотно

Декоративные фасадные панели, или фасадные полотна, – это облицованная декоративным пластиком с двух сторон древесно-стружечная плита. Фасадные полотна широко применяются для отделки жилых, коммерческих и офисных помещений. В домашнем интерьере фасадные полотна обычно применяются как дополнительные материалы для изготовления фасадов кухонной мебели, мебели для ванной, столовой, гостиной, детской, спальни и прихожей. Также фасадные полотна применяются и в коммерческих помещениях: для отделки офисных столов, стеллажей, шкафов, кухонь, торговых прилавков. Срок исполнения заказа составляет 2 недели. Минимальный заказ составляет 1 изделие. На сайте компании можно ознакомиться с конкретными применениями продукции для некоторых выполненных проектов, например, отделка call-center отделения Сбербанка, поликлиники №17 Красногвардейского района, Санкт-Петербургского государственного университета (старый корпус Высшей Школы Менеджмента) и так далее.

Таблица 3. Фасадное полотно

Размеры			Тип профиля: без завалов
толщина	ширина	длина	
18мм	295мм	3000мм	
	345 мм		
	395мм		
25мм	445мм		
	495мм		
	595мм		

Влагостойкая столешница

Столешница – это облицованная декоративным пластиком с двух сторон древесно-стружечная плита, используемая по назначению в жилых и коммерческих интерьерах. Производство влагостойких столешниц было налажено в 2002 году компанией «Слотекс», и с тех пор она является лидирующим производителем

действительно качественных столешниц на российском рынке. Преимуществами данных столешниц являются повышенные эксплуатационные свойства, такие как ударопрочность, стойкость к деформациям, царапанию и возникновению пятен, а также повышенная стойкость к воздействию ультрафиолетовых лучей. Столешницы обычно имеют на обратной стороне стандартный поддерживающий пластик толщиной от 0,4мм с логотипом компании или просто белый пластик, который обеспечивает стойкость столешницы к деформации, препятствует выделению формальдегида и впитыванию влаги, а также обеспечивает легкость в удалении загрязнений. Столешницы обрабатываются специальной водоотталкивающей эмульсией, что позволяет им сохранять свои первоначальные свойства и размеры при значительных перепадах температур и уровня влажности в различных климатических зонах. Срок исполнения заказа – 10 рабочих дней. Минимальный заказ – одна столешница, как стандартного, так и нестандартного вида.

Столешницы – единственные изделия, производимые компанией, которые проходят этап постформирования. Постформинг – это технология облицовки древесно-стружечной плиты декоративным пластиком, при которой разогретый пластик с помощью специальных инструментов загибается на обратную, предварительно подготовленную, сторону изделия. Использование такой технологии позволяет увеличить срок жизни столешницы, так как повышается износостойкость и прочность изделия. Существует 3 профиля, которые проходят постформирование: L1 (Г-образный профиль), U1 (один завал) и UU (два завала).

Таблица 4. Влагостойкие столешницы.





Размеры			Тип профиля
толщина	ширина	длина	
27мм 40мм	400мм	3000мм	Без завала: 
	600мм	4200мм	Г-образный профиль: 
	800мм		Один завал: 
	1200мм		Два завала: 



Рис.4. Общая структура влагостойких столешниц.

Источник: [официальный сайт компании:
<http://slotex.ru/products/furniture/detail.php?ID=10>]

Ценообразование

Компания работает в среднем и премиум ценовых сегментах, обосновывая премию к рыночной цене на мебельные комплектующие тем, что качество производимой продукции намного выше, чем у конкурентов компании. Так как компания имеет собственное производство декоративных бумажно-слоистых пластиков во всем многообразии декоров, она предоставляет широкий выбор эксклюзивных дизайнов для своих клиентов. Размерная линейка производимых мебельных комплектующих шире, чем у других компаний, более того, у компании есть возможность производить различные нестандартные по размерам изделия по индивидуальным заказам клиентов. Все это дает неоспоримое конкурентное преимущество для компании и указывает на то, что компания может и дальше увеличивать свою долю на этом рынке.

Цена на то или иное изделие определяется на основе его производственной себестоимости и определенной премии к рынку, устанавливаемой руководством отдела и согласованной с руководством компании. В себестоимость изделия входят прямые затраты на материалы и трудовые затраты производственных рабочих. Соответственно, плиты длиной 4,2 метра стоят дороже 3-х метровых плит, а также различия в цене присутствуют у изделий с разной шириной, например 600мм и 1200мм. Более того, цена изделия зависит от выбранного декора, точнее от той коллекции, которой этот декор принадлежит. В компании различают 4 серии, разделяющие продукцию на ценовые сегменты.

Таблица 5. Серии декоров компании «Слотекс»³⁷

Серия	Коллекции	Ценовой сегмент
Classic	Point, Flash	средний
One	Home, Brilliance	средний +
Premium Infinito	Elegance	высокий

Каждая из коллекций декоративных пластиков оценивается по 5 параметрам: *устойчивость к истиранию, термостойкость, ударопрочность, влагостойкость, химическая инертность и антибактериальность*. Серия Classic считается стандартной, в ней содержатся декоры, которые широко известны на рынке и соответствуют отраслевым представлениям о дизайне рабочей поверхности. Каждый из перечисленных выше параметров оценки рабочих поверхностей имеет по 4 звезды, что говорит о том, что качество и функциональность продуктов с декорами из серии Classic превышают среднерыночные ожидания.

Серия One создана для тех клиентов, которые готовы отдать предпочтение качественному продукту, но все еще чувствительны к цене. Дизайн декоров этой серии соответствует передовым трендам, учитывая предпочтения российского рынка. В данной серии изделия обладают более высокой устойчивостью к истиранию и ударопрочностью, по сравнению с серией Classic. Остальные параметры остались неизменны – по 4 звезды.

Серия Premium нацелена на клиентов из сегмента премиум, то есть тех, чьи требования значительно превышают среднерыночные. Продукты этой серии обладают повышенной ударопрочностью и устойчивостью к истиранию (по 6 звезд за каждый из этих параметров), что заметно увеличивает срок службы продукции. Также, по сравнению с предыдущими сериями, на более высоком уровне находятся гигиеничность и экологичность изделий, а также устойчивость к перепадам температур. Дизайны декоров из этой серии соответствуют ведущим мировым трендам.

Продукция, использующая декоры серии Infinito, соответствует мировым стандартам качества и обладает высокими эксплуатационными свойствами благодаря инновационному SP-покрытию. С дизайнерской точки зрения декоры следуют новейшим мировым тенденциям. Характеристики продуктов схожи по параметрам с серией One.

³⁷ Составлено по данным компании

Прямые затраты компании на материалы и трудовые производственные затраты классифицируются как затраты на продукт и составляют производственную себестоимость продукта. Эти затраты составляют большую часть всех производственных затрат производства декоративных плитных материалов – более 90%. Остальные производственные расходы, такие как ремонт и техническое обслуживание, электроэнергия, коммунальные услуги и т.д., а также коммерческие и управленческие расходы списываются как затраты отчетного периода. Общие расходы производства ДПМ – 157 172 940 рублей. Затраты на материалы – 124 228 410 рублей. Заработная плата производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды – 20 885 825 рублей. Остальные производственные расходы (ремонт и техническое обслуживание, электроэнергия, коммунальные услуги и т.д.) – 12 058 705 рублей. Трудовые производственные затраты составляют более 60% производственных затрат, если мы не берем во внимание затраты на сырье и материалы.

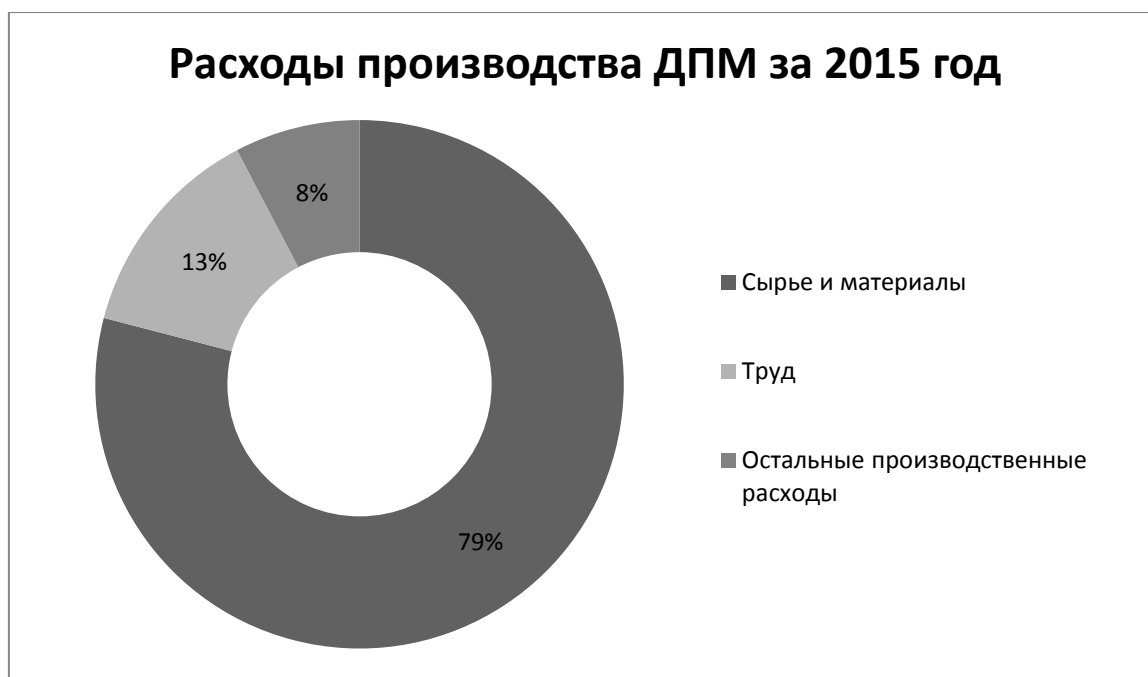


Рис.5. Расходы производства ДПМ за 2015 год.³⁸

Затраты на сырье и материалы легко отследить и привязать к каждому произведенному продукту, так как по составу того или иного продукта легко определить сколько материалов понадобится на производство одного изделия. С трудовыми затратами в этом плане несколько сложнее, так как каждое изделие, произведенное на производстве ДПМ проходит несколько участков, то есть несколько рабочих рук, поэтому трудовые производственные затраты являются как бы косвенными по отношению к продукту, но прямыми по отношению к производственным участкам.

³⁸ Составлено по данным компании

В компании трудовые производственные затраты распределялись по продуктам, в соответствии с их долей в общем выпуске, поэтому на каждое изделие падало одинаковое количество трудовых затрат.

Таблица 6. Помесячные финансовые данные компании за 2015 год по отделу ДПМ

Месяц	Выручка, млн. руб	Затраты на сырье и материалы, млн. руб	Трудовые затраты, млн. руб	Реализовано продукции, шт
Январь	13,92	6,87	1,56	6771
Февраль	18,30	9,13	1,87	8060
Март	19,43	10,24	1,81	8826
Апрель	17,81	9,81	1,71	7736
Май	17,26	8,39	1,67	6948
Июнь	18,08	9,24	1,65	7311
Июль	18,75	9,67	1,80	7915
Август	23,13	11,73	1,79	9350
Сентябрь	22,05	11,70	1,70	9475
Октябрь	23,88	12,98	1,78	9484
Ноябрь	19,79	10,35	1,78	8421
Декабрь	27,41	14,12	2,09	11767
Итог	239,81	124,23	21,20	102064

Как можно заметить из таблицы, при увеличении выпуска продукции, трудовые затраты имеют тенденцию к росту. После проверки на корреляционную зависимость между заработной платой и объемом выпуска продукции выяснилось, что коэффициент корреляции между этими двумя величинами составляет 0,6762, что указывает на положительную корреляционную зависимость средней силы. Таким образом, было выяснено, что трудовые затраты изменяются в соответствии с изменением объема выпуска продукции в том же направлении, хоть и не так значительно. Вообще, говоря о незначительности изменения затрат на труд производственных рабочих, интересно подметить, что при минимальном выпуске в размере 6 326 изделий в апреле 2015 года, затраты на труд составили 1,705 миллионов рублей, в то время как при максимальном выпуске в 10 901 изделие в октябре 2015 года затраты увеличились всего на 70 тысяч

рублей, составив 1,775 миллионов рублей. То есть при увеличении количества производимых изделий более чем на 4 000 штук, трудовые затраты выросли совсем незначительно в масштабах производства. Динамику изменений трудовых производственных затрат в соответствии с объемом выпуска продукции можно увидеть на рисунке 6.

Таблица 7. Корреляционная зависимость между общими затратами на труд и объемом выпуска

	<i>Труд</i>	<i>Выпуск</i>
Труд	1	
Выпуск	0,6762	1



Рис. 6. Рост производственных затрат на труд в соответствии с объемом выпуска продукции.³⁹

Как уже было сказано, компания распределяла трудовые производственные затраты в соответствии с объемом выпуска продукции, поэтому на каждое изделие приходилась одинаковая доля трудозатрат. Однако компания понимает, что такое распределение трудовых производственных затрат некорректно отображает полную картину, так как есть различия во временных затратах, которые необходимы для производства продукции различного вида. Очевидно, что продукция без завалов требует меньше временных затрат на изготовление, чем изделие с постформированием, однако это

³⁹ Составлено по данным компании

не учитывалось компанией при отнесении трудовых производственных затрат на производственную себестоимость продукции.

Если проверить на корреляционную зависимость трудовые производственные затраты на единицу продукции и объем выпуска мебельных комплектующих, то можно увидеть, что связь между этими двумя переменными сильная и отрицательная, что говорит о том, что при увеличении объема выпуска продукции, трудовые затраты на единицу продукции все же падают. Это представляется довольно логичным, так как затраты на труд увеличиваются не так значительно, как растет объем производства, поэтому и трудовые затраты производственных рабочих на единицу продукции уменьшаются в соответствии с увеличением выпуска продукции, то есть мы наблюдаем эффект экономии на масштабе производства.

Таблица 8. Корреляционная зависимость между трудовыми затратами на единицу продукции и
объемом выпуска

	<i>Труд на ед.</i>	<i>Выпуск</i>
<i>Труд на ед.</i>	1	
<i>Выпуск</i>	-0,9231	1

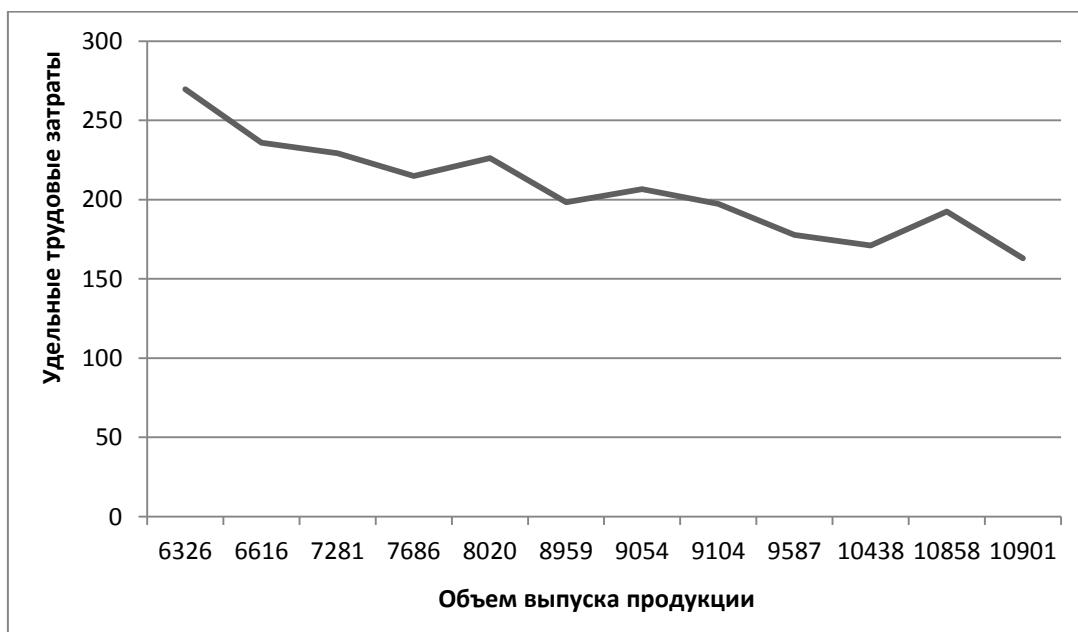


Рис.7. Удельные трудовые производственные затраты на единицу продукции

Таким образом, мы видим, что при значительном увеличении объема выпуска продукции, затраты на труд рабочих растут слабо. То есть, логично предположить, что с

увеличением объема выпуска увеличивается время, затраченное на производство продукции, и, соответственно, должна расти и заработная плата рабочих, если производство эффективно использует свои мощности. Но очевидно, что на самом деле этого не происходит. Для того чтобы выяснить какие же факторы влияют на величину оплаты труда производственных рабочих нужно более точно понять сам производственный процесс, поэтому в следующем пункте представлено его подробное описание.

Описание процесса производства

Участок 0. Пластик

Данный участок состоит из небольшого склада декоративного пластика, разложенного по названиям декоров, и самого станка по нарезке пластика. *Бэкинг (backing)*, или обратная сторона готового изделия, – это стандартный пластик с логотипом компании или просто белый пластик обычно приходит на склад уже нарезанный в размер – стандартно по 600 мм, другие размеры приходится вырезать самим. Декоративный пластик нарезается уже в соответствии с производственным заданием, которое выдает мастер производства. На складе поддерживается определенный уровень влажности воздуха, чтобы пластик, который там лежит, не иссох и не стал хрупким. На данном участке работает 3 человека – бригадир участка и два раскройщика, 8 часов в день, 5 дней в неделю.

Участок 1. Пресс

Участок включает в себя три этапа производственной обработки продукта: резка плиты, обработка клеем и прессование, и фрезеровка. Фрезеровка нужна не всем продуктам, поэтому этот этап автоматически отключается, если его выполнять не требуется. Всего на этом участке работает 4 человека: бригадир производственного участка, 2 оператора линии прессования и один оператор по подаче пластика. Оператор по подаче пластика следит за тем, что бы в машину поступал качественный пластик, без каких либо внешних повреждений. Остальные рабочие следят за тем, чтобы участок работал исправно, устраняя возникающие несложные неполадки, устанавливают на панели управления параметры, соответствующие заказам, а также вручную снимают детали с линии, если они требуют дополнительной обработки. Всего на данном этапе работает 2 смены, ночью работ не производится. Одна рабочая смена составляет 12 часов в день, работники придерживаются графика 2/2.

Следует отметить, что каждая произведенная плита проходит этот участок дважды, так как за один раз пластик приклеивается на ДСП только с одной стороны. Обычно, сначала наклеивается бэкинг («backing»), стандартный пластик с логотипом компании или просто белый пластик, но бывают и такие случаи, когда заказчикам необходимы двусторонние изделия с декоративным пластиком. После такой обработки изделие называется ПФ1 (первый полуфабрикат), который уже нарезан по установленным размерам, имеет обратную сторону и прошел фрезеровку (в случае необходимости). ПФ1 нуждается в повторном прохождении первого участка, но задействован на всем участке будет только пресс. В соответствии с тем, нужна ли дальнейшая обработка, изделия считаются либо ПФ2 (вторым полуфабрикатом), которые отправляются на постформирование, либо готовой продукцией, которая отправляется на упаковку.

1 этап: резка продукции

На данном этапе на производственную линию с помощью перевозчика доставляется ДСП (древесно-стружечная плита), которая разрезается по ширине по размерам, установленным в программе в соответствии с дневным производственным планом. Размеры, соответственно, могут быть следующими: 400 мм, 600 мм, 800 мм, 1200 мм. Считается, что размер 400 мм является нестандартным для производственной линии, а также его нечасто заказывают. Стандартная ширина ДСП для данного оборудования – 600 мм, так как изделия такой ширины помещаются в прессе по 2 штуки, что немного ускоряет процесс производства.

2 этап: пресс

После того, как плиты нарезаются по размерам, каждая плита по отдельности обрабатывается клеем, подогретым до 100 градусов. Для того чтобы клей был разогрет до 100 градусов, каждое утро оборудование должно прогреваться 30-40 минут. В то время как плита обрабатывается клеем, специальным механизмом подается пластик, который также нарезан в соответствии с производственным планом. После того, как на плиту накладывают пластик, она поступает в пресс. Здесь используется холодное прессование, чтобы пластик хорошо приклеился к плите с горячим клеем и не приставал к верхней части пресса.

3 этап: фрезеровка

Этот этап предназначен только для обработки столешниц с «завалами», и для того, чтобы сделать такие завалы необходимо сделать полукруглый срез. Срез можно сделать с тремя радиусами – 3 мм, 5 мм и 10 мм, но обычно используются только последние два

радиуса. Срез за один раз делается только с одной стороны изделия в соответствии с выбранным радиусом, следовательно, если требуется столешница с двумя «завалами», то рабочие вручную снимают изделие с линии и возвращают изделие на фрезеровку, перевернув его на 180 градусов. После фрезеровки продукция укладывается специальным аппаратом в стопки для осуществления дальнейших операций. Количество изделий в стопке определяется по-разному для каждой толщины у каждого вида продукции, и выставляется операторами на панели управления.

Участок 2. Постформинг

На этом участке работает два станка – автоматизированный «ИМА» и ручной станок «Brandt». Ручной станок используется для обработки изделий с «капризным» пластиком, обычно, глянцевым, для повторных изделий (тех изделий, которые по каким-то причинам не прошли проверку на качество в первый раз), а также для обработки «двузавальных» изделий, если таких не слишком много. На ручном станке работает 2 человека – они вручную поднимают столешницы, обрабатывают клеем выступающий пластик, потом кладут столешницу в станок, и после постформирования проверяют, чтобы пластик был приклеен плотно, без трещин и пузырей. Ответственность за качество постформирования несет сам участок постформинга, поэтому за качеством проделанной работы следят здесь очень пристально, проверяя каждую постформированную столешницу. На автоматизированном станке «ИМА» также работает 2 человека: один из них устанавливает параметры в программе, следит за подачей кромки и за подачей изделий в станок, а второй человек внимательно следит за тем, чтобы равномерно распределялся клей по пластику, и чтобы ролики качественно заворачивали пластик на обратную сторону изделия. После того, как на ручном станке заканчивается работа, все 4 человека начинают вместе работать на «ИМА», распределяя работу между собой по функциям: подача изделий на станок, кромка, ролики, проверка качества и доставка готовых столешниц на следующий этап с помощью погрузчика. Все 4 человека на этом участке работают по 8 часов, 5 дней в неделю.

4 этап: обработка завалов

Как уже было сказано ранее, на этот этап поступают только столешницы с одним, или двумя «завалами», или вторые полуфабрикаты (ПФ2). Необходимо отметить, что для того чтобы можно было обрабатывать завалы на столешницах, эти столешницы после первых трех этапов обработки должны отстоять сутки, для того, чтобы хорошо схватился клей. Чтобы сделать постформированное изделие, на него на втором этапе наклеивается пластик, выступающий за плиту на несколько сантиметров с одной или двух сторон, в

зависимости от количества «завалов». На специальном оборудовании этот выступающий пластик нагревается, и, становясь более пластичным, он с помощью роликов заворачивается на обратную сторону. Если изделие «однозавальное», то с той стороны, где завала нет, наклеивается кромка, которая подается в машину автоматически. Если же изделие делают на ручном станке, то и кромка там наклеивается вручную. Каждый станок обрабатывает за один раз один завал, так что, если изделие «двузавальное», ему нужно еще раз пройти этот участок, или же его просто переворачивают и ставят обратно в станок, если столешницу делают вручную. В связи с тем, что спрос на «двузавальные» изделия не такой высокий, как на «однозавальные», «двузавальные» изделия чаще всего обрабатываются на ручном станке.

Участок 3. Упаковка

Участок представляет собой отдельную линию, включающую в себя несколько видов работ: шлифовка краев изделий и подача готовой продукции на линию, очистка каждого изделия от пыли и грязи, упаковка в целлофан, термоусадка и укладка продукции по заказам в стопки. Так как участок упаковки является окончательным для каждого вида изделий, здесь происходит итоговый контроль качества каждого изделия – работники тщательно проверяют, чтобы пластик был приклеен ровно, без пузырей, смещений и трещин, чтобы полностью была приклеена кромка, качественно выполнено постформирование, и отшлифованы края изделия. Материальная ответственность за качество продукции лежит полностью на данном участке, поэтому работники заинтересованы в том, чтобы каждое изделие соответствовало необходимым требованиям клиентов. Работа на данном участке производится по 12 часов в день, в 2 смены, ночью работ не производится. Работают в одну смену на этом участке 5 человек.

Продукция, которая не нуждается в постформировании, может упаковываться через 2 часа после того, как ее обработают на втором участке производства. Постформированные столешницы могут упаковываться сразу после обработки. Перед тем, как начать упаковывать продукцию, комплектовщики шлифуют края изделий прямо в стопке, окончательная шлифовка, проверка качества изделия и отправка его на линию проводится бригадиром участка. Далее один человек моет каждую панель и еще раз проверяет, чтобы изделие было выполнено качественно. И, наконец, два человека укладывают изделия в стопки в соответствии с заказами. Как только в начале линии заканчивается продукция для упаковки и один из работников едет на погрузчике за новой партией изделий, комплектовщики производят окончательную упаковку заказа в картон,

делая необходимые пометки на нем, и дальше паллеты с готовой продукцией увозят либо на склад, либо сами клиенты приезжают за своими заказами.

5 этап: упаковка готовой продукции

Продукция поступает на данный этап в стопках в соответствии с толщиной. Сначала детали шлифуются по краям в стопке, и убирается лишний пластик. Затем проверяется качество выполнения предыдущих работ над каждым изделием, происходит окончательное шлифование возможных зазоров и, с помощью специальных присосок изделие отправляется на линию. Там оно очищается водой от пыли и грязи и поступает на упаковку в целлофан. Далее происходит термоусадка целлофана в специальном прессе, укладка изделий с помощью специальных присосок в стопки по заказам, где на каждое отдельное изделие помечается наклейкой с его краткой характеристикой, и окончательная упаковка на паллетах. Последний этап упаковки проходит абсолютно вся продукция производства, кроме LFB, которая упаковывается не отдельно, а сразу по заказам в общей стопке. Всего на производстве мебельных комплектующих в компании трудятся 30 человек, и распределение по функциям можно увидеть в таблице 9.

Таблица 9. Производство ДПМ

Участок 0	Бригадир заготовительного участка – 1 человек Раскройщик – 2 человека	8 часов * 5 дней в неделю
Участок 1	Бригадир производственного участка – 2 человека Оператор линии прессования – 4 человека	12 часов в день, смена 2/2
Участок 2	Старший оператор линии постформинга – 1 человек Оператор линии постформинга – 3 человека	8 часов * 5 дней в неделю
Участок 3	Бригадир участка комплектации – 2 человека Комплектовщик – 9 человек	12 часов в день, смена 2/2
Обслуживающее подразделение	Начальник производства Мастер Мастер склада Кладовщик Водитель перевозчика Уборщица	8 часов * 5 дней в неделю

Трудовые производственные затраты

Заработная плата всех работников производства ДПМ начисляется на 20 счет «Основное производство», что соответствует прямым производственным затратам непосредственно связанным с выпуском продукции, то есть относится на себестоимость в полном размере. Заработная плата рабочих состоит из трех составляющих: оклад, фиксированная премия и премия за результат. Первые две составляющие начисляются работнику в соответствии с отработанными им часами. Это происходит следующим образом: определяется норма часов в месяц, которую должен отработать работник, в соответствии с графиком работы – 8-ми или 12-ти часовым, и, исходя из количества отработанных часов работником в данном месяце, ему начисляется заработная плата. Контроль над присутствием рабочих на своих участках осуществляется бригадирами этих участков, которые заполняют специальный табель учета рабочего расписания, отмечая, сколько часов по факту отработали его подчиненные. За переработку начисляется полуторный или двойной размер фиксированной почасовой ставки. Также рабочие дни, которые приходятся на государственные праздники, у тех работников, которые работают посменно, оплачиваются в полуторном размере от фиксированной почасовой ставки. Оклад оговаривается работниками с начальником производства при приеме на работу, и соответствует среднерыночным меркам. Фиксированная премия одинакова для всех работников, и она определяется единовременно в начале года. Премия за результат рассчитывается в конце месяца начальником производства исходя из следующих параметров:

- Начисление в соответствии с аттестацией

Всего на производстве различают 3 разряда: 1ый, 2ой и 3ий, где первый разряд считается самым высоким и ему соответствует большая компетентность и профессионализм, чем соответственно второму, и т.д. Работники обычно поступают на производство с третьим разрядом, и, в течение своей работы на предприятии, они проходят аттестации и повышают свой разряд. Премия фиксированная, зависит от должности человека и от имеющегося у него разряда. Таким образом, комплектовщики, в соответствии с имеющимся разрядом, могут получать премию в размере 3 000 рублей для третьего разряда, 6 000 рублей для второго разряда и 9 000 рублей для первого разряда. Операторы имеют чуть большую премию: 5 000 рублей получают работники третьего разряда, 10 000 рублей работники второго разряда, а работники первого разряда имеют возможность в качестве фиксированной премии получать 15 000 рублей.

- Корректировка (всего производства) по уровню потерь

Начальник производства ежемесячно оценивает уровень потерь на своем производстве, и, если потери превышают заданные плановые параметры, он может оштрафовать конкретных работников, по чьей вине произведенная продукция не может быть оценена как качественная.

- Доплата мастеру производства за план

Премия выплачивается мастеру производства за составление планов и их выполнение.

- Доплата за работу на погрузчике

На производстве есть три погрузчика – специальные машины-тяжеловесы, которые способны поднимать и перевозить тяжелый груз. Вообще в штате числится 1 человек, который работает на самом большом погрузчике – этот человек находится в подчинении у мастера склада и в основном его работа состоит в том, что он разгружает сырье и загружает готовую продукцию. Остальные два погрузчика используются самими работниками: при необходимости кто-то из рабочих берет погрузчик и отвозит, либо привозит изделия на свой участок или смежные участки. Так как это считается дополнительной занятостью, те люди, которые работают еще и на погрузчике получают премию в соответствии с тем, сколько часов за день они проработали на этом погрузчике. Ставка, определенная начальником производства, равна 30 рублям за час работы. Бригадир участка, помимо контроля над посещаемостью рабочих, также отмечают в таблице рабочего расписания, работал ли человек на погрузчике.

- Бригадирская премия

Премия начисляется ежемесячно бригадирам участка за выполняемую работу.

- Корректировка по отпускам

Так как трудовым кодексом предусмотрены определенные выплаты в течение отпуска, которые зависят от размеров заработной платы работников, производится корректировка окончательной заработной платы. Как известно, расчет отпускных ведется на основе среднегодовой заработной платы работника, которая делится на коэффициент 29,3, определенный трудовым кодексом, и умножается на количество дней, на которое человек уходит в отпуск. Длительность основного ежегодного оплачиваемого отпуска равна 28 календарным дням.

- Корректировка по больничным листам

Каждый работник вправе взять больничные по состоянию здоровья или по уходу за детьми. Размер пособия по временной нетрудоспособности не имеет определенного

значения и зависит от стажа и заработка работника. Как известно, при стаже от 8 лет работник может рассчитывать на пособие в размере 100% от среднего заработка. При стаже от 5 до 8 лет работник может получить в качестве пособия 80% от среднего заработка. При стаже менее 5 лет работник может получить только 60% от среднего годового заработка.⁴⁰

- **Корректировка по замечаниям**

Премии всего производства корректируются в соответствии с замечаниями, сделанными начальником производства или его помощниками. В числе таких замечаний могут быть замечания по нарушению трудовой дисциплины или общепринятых правил на производстве, например, если на погрузчике кроме водителя сидит еще и пассажир, то это считается нарушением трудовой дисциплины.

- **Корректировка по рекламациям**

Корректировка по рекламациям производится в том случае, если клиентами была представлена претензия по наличию бракованных изделий в заказе. Так как контрольным пунктом по проверке качества продукции является последний этап производственной обработки, а именно упаковка изделий, то в случае жалоб клиентов эти потери несут конкретные люди. Начальник производства по производственному плану отыскивает смену, которая работала, когда бракованная деталь была отправлена клиенту, и корректирует их премию с учетом потерь, понесенных компанией.

Измерение временных затрат на единицу продукции

Исходя из того, что каждый вид продукции имеет свою специфику, на их изготовление, соответственно, тратится разное количество времени, так как каждый вид продукции проходит разное количество этапов обработки. В соответствии с этим, в таблице 10 указано количество этапов, которое проходит каждый вид продукции участка ДПМ, где один знак «+» означает одно прохождение этапа, а знак «-» означает, что продукция данный этап обработки не проходит. Напомним, что продукция LFB имеет некоторую специфику при прохождении последнего этапа, так как в случае упаковки продукции LFB, упаковывается не каждая отдельная плита, а сразу весь паллет для удобства транспортировки.

⁴⁰ Информация взята с сайта Консультант: Расчет и оплата больничного [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/ref/poleznye-sovety/bolnichyi-list/raschet-i-oplata/>

Таблица 10. Прохождение этапов производства каждым видом продукции

этапы/ продукция	1 этап: резка	2 этап: пресс	3 этап: фрезеровка	4 этап: постформирование	5 этап: упаковка
LFB	+	++	-	-	общая
Пристенная панель	+	++	-	-	+
Фасадное полотно	+	++	-	-	+
Столешницы					
00	+	++	-	-	+
L1/U1	+	++	+	+	+
UU	+	++	++	++	+

Из таблицы можно увидеть, что, например, в связи с тем, что LFB проходит всего 4 этапа обработки (первый этап, 2 раза второй этап и общую упаковку), то, логичным будет предположить, что на ее производство должно быть затрачено меньше времени, чем на производство столешницы с двумя завалами, которая в сумме проходит 8 этапов обработки (см. таблицу).

Для того, чтобы выполнить поставленную цель и перераспределить трудовые затраты на единицу произведенной продукции в соответствии с временными затратами на ее исполнение, был проведен хронометраж. У каждого этапа на протяжении производства каждого вида продукции с помощью секундомера замерялось время, затраченное на обработку стопки изделий на данном этапе. Затем общее время, затраченное на обработку стопки изделий (от поступления на конвейер до укладки последней детали в стопку) делилось на количество изделий в стопке, и получалась средняя скорость выполнения изделий. Замеры времени для каждого вида продукции производились по несколько раз по возможности, чтобы выявить действительно среднее время без каких-либо отклонений. Таким образом, при проведенных расчетах получились следующие результаты, которые указаны в таблице 11.

Таблица 11. Временные затраты на единицу всех видов продукции ДПМ, минут на деталь

	Участок 1. Пресс	Участок 2. Постформинг	Участок 3. Упаковка
LFB	0,84	-	0,12
Пристенная панель	0,77	-	0,91
Фасадное полотно	0,83	-	0,83
Столешница ОО	0,90	-	0,99
Столешница L1	0,93	1,02	0,99
Столешница U1	0,93	1,05	0,99
Столешница UU	3,43	3,19	0,99

Так как компания предоставила данные по выпуску продукции за 2015 год, и были измерены временные затраты на производство единицы продукции, то было посчитано по конкретным участкам обработки, сколько минут должно было быть затрачено на производство всей продукции производства ДПМ на каждом из участков. По каждому из участков компанией была предоставлена информация о заработной плате работников этих участков, а также о заработной плате начальника производства и его помощников, что, в свою очередь, может считаться косвенными затратами по отношению к продукту, но, в то же время прямыми производственными затратами, по отношению к отделу ДПМ. Таким образом, заработная плата производственных рабочих была распределена на прямые и косвенные по отношению к выделенным участкам производства. Прямыми по отношению к участку считались затраты на труд конкретного участка. Следовательно, заработная плата работников линии прессования была разделена на фактические временные затраты, которые требовались для изготовления определенного количества продукции, и в результате была получена стоимость минуты работы линии прессования. С остальными участками производились те же самые действия. Таким образом была получена стоимость минуты работы каждого из участков. Косвенные затраты по отношению к участку не могли быть распределены по такой же методике, так как напрямую не относятся ни к одному участку (к косвенным затратам в данном случае относятся заработная плата начальника производства, мастера, кладовщика, уборщицы и т.д.). В связи с этим, косвенные затраты было решено распределить в соответствии с объемом выпуска продукции, то есть на каждый вид продукции, вне зависимости от его специфики приходится одинаковая часть косвенных затрат.

Таблица 12. Трудовая часть себестоимости продукции, посчитанная с учетом временных затрат

Виды продукции	Прямые затраты по оплате труда по отношению к участку	Косвенные затраты по оплате труда по отношению к участку	Трудовая часть себестоимости продукции
LFB	48,30	68,60	116,90
Пристенная панель	99,30	68,60	167,90
Фасадное полотно	107,40	68,60	176,00
Столешница ОО	117,00	68,60	185,60
Столешница L1	162,10	68,60	230,70
Столешница U1	162,70	68,60	231,30
Столешница UU	367,70	68,60	436,30

Определение рентабельности продукции отдела ДПМ

Как уже было сказано ранее, компания изначально распределяла трудовые производственные затраты в соответствии с объемом выпуска, то есть котловым методом, что означало, что на каждый вид продукции, вне зависимости от специфики его производства, приходилась одинаковая часть трудовых затрат. То есть трудовая часть себестоимости продукции для всех видов этой продукции составляла в среднем 206 рублей на одно изделие.

Компания ежемесячно рассчитывает рентабельность каждого вида продукции отдела ДПМ, для того чтобы понимать, насколько конкурентоспособна ее продукция на рынке. В связи с этим возникла следующая проблема: при очередном расчете рентабельности, выяснилось, что у некоторых видов продукции с ростом реализации значительно падала рентабельность, что вызывало недоумение у менеджеров, так как из приведенного выше описания было понятно, что компании выгоднее производить больше продукции, тем самым получая эффект от масштаба производства. В таблице ниже представлены показатели рентабельности по всем видам производимой продукции производства ДПМ при распределении трудовых производственных затрат пропорционально выпуску продукции. Рентабельность продукции в компании

рассчитывается как отношение валовой прибыли (валовая прибыль равна выручке компании по продуктам ДПМ за вычетом прямых расходов на сырье и материалы и затрат на труд производственных рабочих) к выручке компании по продуктам.

Таблица 13. Рентабельность продукции ДПМ при распределении трудовых затрат по выпуску продукции котловым методом

	LFB	ПП	ФП	СТ ОО	СТ L1	СТ U1	СТ UU
янв	42%	36%	41%	42%	22%	40%	53%
фев	22%	35%	42%	45%	34%	43%	55%
мар	21%	32%	43%	44%	39%	40%	55%
апр	13%	30%	23%	40%	33%	40%	57%
май	-	33%	40%	41%	51%	44%	50%
июн	26%	31%	40%	45%	41%	42%	42%
июл	15%	32%	41%	49%	-3%	42%	42%
авг	21%	35%	45%	44%	32%	44%	41%
сен	23%	33%	45%	44%	39%	41%	44%
окт	20%	30%	38%	43%	32%	41%	36%
ноя	18%	30%	42%	45%	-	41%	43%
дек	7%	37%	52%	45%	40%	43%	45%
итого	21%	33%	41%	44%	33%	42%	47%

Причем динамика объема реализации продукции была следующей:

Таблица 14. Реализация продукции ДПМ в 2015 году

	LFB	ПП	ФП	СТ ОО	СТ L1	СТ U1	СТ UU
янв	200	1799	291	153	5	4286	37
фев	950	2052	141	401	16	4441	59
мар	490	2676	136	245	4	5228	47
апр	505	2169	448	267	3	4294	50
май		1771	318	508	2	4285	64
июн	395	1787	426	483	6	4132	82
июл	497	2124	338	270	6	4564	116
авг	530	2411	326	340	7	5622	114
сен	550	2709	338	327	13	5453	85
окт	425	2594	557	313	4	5505	86
ноя	380	2413	135	377		5007	109
дек	675	3246	282	514	6	6872	172

При сравнении двух последних таблиц можно заметить, что при увеличении объема реализации продукции или сохранении его неизменным, рентабельность

продукции сильно колебалась. Причем, она в основном падала при увеличении объема реализации продукции. Например, если мы посмотрим более внимательно на продукт LFB, то увидим, что продажа 200 изделий в январе принесла компании 40% отдачу, притом что продажа 950 изделий в феврале всего 20%, а отдача в декабре была меньше 10% при осуществлении продаж 675 изделий. То есть при увеличении объема продаж продукции совершенно не росла отдача от ее продажи, как в принципе ожидалось компанией. Более того, была замечена отрицательная корреляционная зависимость средней силы между объемом реализации и уровнем рентабельности продаж у фасадных полотен (ФП) и столешниц с двумя завалами (СТ UU), то есть при увеличении объема реализации этих продуктов падение рентабельности продаж прослеживалось наиболее четко. Но, это можно объяснить значительным подорожанием сырья и материалов в 2015 году, из которых производится продукция компании, у основного поставщика компании, а также тем, что трудовые затраты распределялись по продуктам котловым методом.

Но, тем не менее, такие цифры не всегда могут быть объяснены ростом производственной себестоимости произведенной продукции. Например, в июле 2015 года компания произвела 6 столешниц с Г-образным завалом, в результате получив отрицательную рентабельность, то есть убыток от продаж. Хотя в июне этого же года, произведя такое же количество столешниц L1, компания имела рентабельность продаж более 40%. Этот феномен не объясняется повышением затрат на производство продукции, так как они примерно одинаковы в июне и июле. Единственным объяснением получения вдвое уменьшенной выручки от продаж столешниц этого типа в июле является поставка бракованных изделий, что не позволило компании продать свои изделия по общепринятым ценам. Но, в целом можно увидеть, что рентабельность этого продукта компании в среднем превышает 30%, что является приемлемым уровнем отдачи для компании.

Итак, было сделано предположение, что несколько измененный метод распределения трудовых производственных затрат по продуктам сможет немного изменить ситуацию, сгладив полученные показатели и продемонстрировав более корректную картину рентабельности продаж продукции. Таким образом, в соответствии с описанным выше способом, были распределены трудовые производственные затраты между продуктами производства ДПМ в соответствии с временными затратами на производство каждого вида продукции, в результате чего показатели рентабельности несколько изменились, что можно увидеть в таблице, приведенной ниже.

Таблица 15. Рентабельность продукции ДПМ при распределении трудовых затрат в соответствии с временными затратами на производство единицы продукции

	LFB	ПП	ФП	СТ ОО	СТ L1	СТ U1	СТ UU
янв	46%	39%	42%	42%	19%	38%	46%
фев	28%	39%	44%	47%	34%	43%	50%
мар	25%	33%	44%	44%	37%	39%	50%
апр	17%	30%	23%	39%	28%	37%	48%
май	-	37%	41%	43%	50%	44%	44%
июн	31%	34%	41%	46%	41%	42%	35%
июл	21%	36%	43%	51%	0%	42%	37%
авг	26%	39%	46%	45%	32%	44%	35%
сен	27%	35%	46%	45%	38%	41%	38%
окт	24%	34%	39%	45%	33%	42%	32%
ноя	23%	33%	44%	46%	-	41%	37%
дек	10%	39%	52%	45%	38%	42%	38%
итого	25%	36%	42%	45%	35%	41%	41%

Исходя из результатов, полученных после распределения трудовых производственных затрат по продуктам компании в соответствии со спецификой продукции и временными затратами на ее изготовление, можно сделать следующее заключение: была получена действительно более точная и полная картина рентабельности производства и продаж каждого вида продукции. Теперь ясно, что ранее рентабельность продукции была переоценена для более трудоемких в производстве изделий, то есть для столешниц с двумя завалами (СТ UU), которые действительно требуют большее количество трудозатрат на производство, и недооценена для менее трудоемких продуктов, то есть LFB, пристенных панелей и фасадных полотен.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что распределение трудовых производственных затрат по продуктам компании в соответствии со спецификой продукции и временными затратами на ее изготовление показывают более точную и полную картину по рентабельности производства каждого вида продукции. Из финальной таблицы можно увидеть, что рентабельность возросла практически по всем видам

продукции, пропали отрицательные значения, что говорит нам о том, что нет необходимости прекращать производство того или иного продукта, о чем компания задумывалась ранее в связи с отрицательной рентабельностью некоторой продукции.

Выводы и рекомендации

Во второй главе данной работы был представлен анализ компании, ее положение на рынке, описана специфика производимой продукции, специфика производственного процесса в компании, а также был описан метод расчета заработной платы работников производства и критерии начисления премий. Был проанализирован используемый способ распределения трудовых производственных затрат по продуктам компании. Как уже было отмечено ранее, этот способ заключался в том, что трудовые затраты производства отдела ДПМ собирались котловым методом, после чего они делились на общий выпуск продукции отдела и распределялись по продуктам в соответствии с объемом выпуска каждого вида продукции. В связи с развитием мебельного рынка, увеличением спроса на продукцию компании и усилением конкуренции среди основных игроков рынка, этот способ распределения затрат казался компании неэффективным, поэтому компанией была поставлена задача изменить этот способ. После этого непосредственно на самом производстве был проведен хронометраж временных затрат на производство единицы продукции каждого вида и при использовании полученных временных изменений был предложен новый способ распределения трудовых производственных затрат, основанный на различии временных затрат на производство единицы продукции. Теперь, при использовании нового способа распределения трудовых затрат и отнесения их на себестоимость продукции, трудовая часть себестоимости дифференцировалась по продуктам в соответствии с трудоемкостью ее производства. После этого была вычислена рентабельность продаж продукции компании и были выявлены некоторые изменения в общей картине по отделу ДПМ.

Так как ранее трудовые производственные затраты распределялись равными долями на единицу продукции, то на долю столешниц с двумя «завалами» (СТ UU) приходилась недостаточная доля затрат труда, что было непосредственно связано с их относительно небольшим выпуском. Теперь же в производственную себестоимость продукта входит та часть затрат на труд, которая соответствует действительным трудозатратам производственных рабочих. Следует отметить, что, несмотря на то, что рентабельность упала на 6%, среднегодовая рентабельность все еще превышает 40%, что свидетельствует об эффективности производства этого вида продукта и востребованности его на рынке. Таким образом, рекомендацией для компании будет являться развитие этого

продукта, так как на рынке он ценится выше других, и это позволит компании получать хорошую отдачу от его продаж.

То, что рентабельность продаж столешниц с одним «завалом» (СТ U1) практически не изменилась (изменения составили менее одного процента), можно объяснить тем, что данный вид продукции является в производстве ДПМ ходовым, составляя около 60% всех продаж отдела. Благодаря своим большим объемам, этот вид продукции отдела забирал на себя большую часть затрат на труд. Однако при проведении расчетов выяснилось, что среднее значение трудовой части себестоимости этого продукта (231 рубль на изделие) не сильно отличается от раннего среднего (равного 206 рублям на одно изделие), что в результате не оказало сильного влияния на итоговую среднегодовую рентабельность продаж этой продукции. Рентабельность продаж столешниц с одним «завалом» стабильна на протяжении года и в среднем превышает 40% отметку, что также является показателем эффективности производства этого продукта и популярности его среди клиентов компании. Отделу ДПМ же необходимо и далее развивать этот продукт, может предлагать новые декоры, эксклюзивные условия и т.д., так как он является самым популярным и одним из самых прибыльных продуктов компании.

После перераспределения трудовых производственных затрат на каждый отдельный вид продукции в соответствии с его спецификой, удалось избавиться от отрицательного показателя рентабельности продаж продукта СТ L1 – столешницы с Г-образным профилем, приведя его к 0. Вообще говоря, данный продукт компании совсем непопулярен (всего за год было произведено 72 столешницы этого типа), так как рынок сейчас отдает предпочтение столешницам типа СТ U1, уходя от Г-образного профиля. Однако, компания «Слотекс» все еще имеет этот продукт в ассортименте, для того, чтобы у нее была возможность предоставлять своему клиенту широкий выбор продуктов, что предоставляет компании некоторое конкурентное преимущество перед другими производителями мебельных комплектующих. Среднегодовая рентабельность этого продукта повысилась на 2% по сравнению с предыдущими расчетами, что является хорошим показателем. Но, очевидно, что рентабельность этого продукта была бы выше, если бы в июле не было выпущено брака и была бы получена полная выручка. Поэтому можно сказать, что компания следует правильному курсу, оставляя этот продукт в своей продуктовой линейке, оставляя за собой это конкурентное преимущество, так как его рентабельность достаточно высока – более 30%.

После проведения расчетов было также выяснено, что рентабельность продаж менее трудоемких в производстве изделий, таких как LFB, пристенных панелей, фасадных

полотен и столешниц без «завалов», которые, впрочем, все являются «беззавальными», была ранее недооценена компанией. Хотя, не сильно отличающиеся по трудоемкости производства изделия все же имеют различия в рентабельности продаж. Самым рентабельным продуктом является «беззавальная» столешница (СТ 00), так как она мало чем отличается по трудоемкости и используемых материалов от остальных «беззавальных», но, тем не менее, отличается по цене реализации от фасадных полотен, пристенных панелей и LFB. Фасадные полотна, LFB и «беззавальные» столешницы сопоставимы по объему продаж – в месяц в среднем продается по 400-500 изделий каждого вида. Пристенные панели же по объему выпуска стоят на втором месте, после столешниц с одним «завалом» (СТ U1). Показатели рентабельности продуктов ФП, ПП и СТ 00 выросли не столь значительно – 1-2%, так как, во-первых, они схожи по затратам времени на их производство, а во-вторых они забирали на себя чуть больший объем трудовых затрат, чем должны были, из-за объемов реализации. Но даже и такой небольшой рост уже положительно воздействует на компанию, которая работает на высоко конкурентном рынке, и где важен каждый рубль прибыли.

Что касается продукта LFB, среднегодовая рентабельность которого возросла на 4%, это повышение можно объяснить тем, что ранее на этот продукт приходилась большая доля трудовых производственных затрат, чем это реально было нужно. Этот продукт занимает наименьшее количество времени в производстве, поэтому и его производственная себестоимость ниже, чем у других продуктов. Все-таки избавиться от отрицательной корреляционной взаимосвязи объема реализации продукта и уровнем рентабельности его продаж не получилось, но все же показатели рентабельности выровнялись. В итоговом варианте в декабре 2015 года удалось добиться рентабельности продаж продукта равного 10%, что является приемлемым показателем прибыльности, хоть и не очень желательным. Все же при производстве 500-600 изделий в месяц, уровень рентабельности продаж не опускается ниже 20%, что является положительным показателем для компании, а также поводом для того, чтобы оставить этот продукт в продуктовой линейке, сохраняя тем самым свое конкурентное преимущество.

Хочется отметить, что временные затраты на производство изделий длиной 3 метра и 4,2 метра не сильно отличаются друг от друга, то есть трудовые затраты относятся на себестоимость таких изделий одинаково, вне зависимости от длины изделия. Как уже было сказано ранее, различия в цене готовых изделий диктуются параметрами изделий и сериями декоров, которые используются в данных изделиях. Таким образом, для компании производство изделий, составляющих в длину 4,2 метра, является более

экономичным с точки зрения трудозатрат, чем производство 3-х метровых изделий. Производственная себестоимость этих изделий будет отличаться только на разницу прямых затрат на материалы на эти продукты, а цена реализации будет отличаться более значительно, что принесет большую выгоду для компании. Точно такой же вывод можно сделать и про второй параметр изделий – ширину, так как снова, производственная себестоимость изделий, различных в ширине, будет отличаться только разницей в материальных затратах на изделие, а цена продажи будет выше.

В связи с тем, что рентабельность продукции в некоторых случаях изменилась не столь значительно, и, так как новый способ распределения затрат непросто внедрить в деятельность компании, предлагается следующее:

- использовать предлагаемый способ распределения трудовых производственных затрат для получения корректной картины рентабельности продаж продукции;
- анализировать структуру и динамику расходов с последующим воздействием на них для повышения эффективности деятельности компании;
- сбалансировать загрузку производства, улучшив систему его планирования, для того, чтобы не возникало простоя или, наоборот, перегрузки;
- оставить весь имеющийся ассортимент комплектующих, так как наличие широкого ассортимента практически никак не отражается на величине постоянных издержек, зато это является поддержкой конкурентного преимущества на рынке;
- развивать отдел производства мебельных комплектующих, хоть он и не является основным видом деятельности компании, увеличивая объем реализации продукции, так как этот отдел вносит значительный вклад в общую прибыль компании;
- усилить контроль качества продукции для уменьшения объема производимого брака.

Что касается увеличения трудозатрат при увеличении объема производства этой продукции, то можно отметить, что производство отдела ДПМ загружено примерно на 60-70% от своей плановой мощности, поэтому увеличение объема производства возможно без значительного увеличения трудовых производственных затрат.

Выявленные в ходе работы показатели, такие как отношение материальных затрат к выручке и к величине измерения изделия, или отношение постоянных трудовых затрат производства к выручке продукции и так далее, помогут компании анализировать свою текущую деятельность в непрерывном режиме, реагируя на конкретные изменения

быстрее, чем это было ранее. Зная, как тот или иной показатель взаимосвязан с рентабельностью продукции, и контролируя его величину, компания сможет оказывать влияние на свою деятельность, контролируя все эти затраты. Определенный показатель при изменении сразу указывает менеджменту компании на тот рычаг, который нужно использовать, для того, чтобы ситуация снова оказалась под контролем компании и чтобы она намного быстрее реагировала на изменение рынка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненный консультационный проект для отдела производства мебельных комплектующих компании «Слотекс» был направлен на:

- проведение обзора научной и отраслевой литературы на тему применения нормирования труда на современных предприятиях и влияние применения нормирования на финансовые показатели компании;
- исследование рынка мебельных комплектующих в Санкт-Петербурге;
- анализ отчетных данных компании, производства, кадровой политики, штатного расписания;
- проведение хронометража реальных трудовых затрат на производство единицы продукции каждого вида;
- распределение трудовых производственных затрат на единицу продукции каждого вида;
- анализ полученных результатов и разработка рекомендаций.

В первой главе содержится анализ теоретических основ управленческого и производственного учета, который позволил выделить основные понятия и принципы управленческого учета, необходимые для выполнения данного проекта. Были специфицированы принципы учета затрат в зависимости от объекта учета (продукт, цех, сегмент бизнеса), метода калькулирования (позаказный и попроцессный), и способа распределения прямых и косвенных затрат. Также было проанализировано существующее теоретическое обоснование и этапы развития научной организации труда в России, и были определены понятия **норматива и нормы**.

Как уже было сказано, научный менеджмент не получил должного внимания в самом начале его развития, еще при советской власти, поэтому разработанные в начале 20 вв. нормативы, естественно, сильно устарели. Интерес к нормированию затрат снова возродился в 1970-х годах, и с каждым годом по сей день он только растет. Как самый широко используемый метод изучения затрат рабочего времени был описан хронометраж и приведены этапы его проведения. Более того, были определены и существующие формы оплаты труда, причем было отмечено, что в настоящее время для повышения мотивации персонала организации предпочитают использовать повременную ставку оплаты труда в сочетании с премиями за личный вклад в увеличение дохода компании. Далее было определено понятие себестоимости, ее виды и методы вычисления. Завершающим был разговор об определении эффективности деятельности предприятий с использованием

различных коэффициентов рентабельности: рентабельность продукции и рентабельность продаж, которые впоследствии были использованы для определения эффективности деятельности компании «Слотекс».

Компания ранее распределяла свои затраты в соответствии с попроцессным методом калькуляции затрат, считая выпускаемую продукцию однородной. Сбор всех затрат происходил котловым методом и после этого все затраты равномерно распределялись на каждый вид продукции, в зависимости от объема производства. Проведение хронометража и соответственное распределение трудовых затрат на основе различия во времени изготовления продукции разного вида было обосновано успешностью и частотой применения такой практики во многих компаниях, а также тем, что при помощи хронометража было установлено наибольшее количество нормативов как в России, так и западных странах.

Вторая глава представляет собой основную часть работы, где содержится описание компании, анализ ее положения на рынке, ассортимента выпускаемой продукции, подробное описание производственного процесса, а также метода расчета заработной платы работников производства и критериев начисления премий. Также в главе содержится описание поставленных компанией задач в рамках данного проекта.

Компания хотела получить актуальную информацию о трудовой части себестоимости продукции отдела производства мебельных комплектующих, которая бы соответствовала временным затратам на производство каждого вида продукции, так как эта продукция неоднородна. К слову, совокупные затраты на материалы и труд производственных рабочих составляют более 90% всех затрат производства ДПМ, что является основной причиной выбора этих затрат для распределения на себестоимость продукции. Информация о трудовой составляющей себестоимости продукции поможет компании получить более корректное представление о составе себестоимости их продукции и предоставить более четкое понимание с их стороны, какой частью этих затрат они могут управлять, чтобы не допускать снижения рентабельности и проводить более гибкую ценовую политику.

В процессе работы над проектом был проведен хронометраж реальных трудовых затрат на производство единицы продукции каждого вида, причем хронометраж проводился отдельно для каждого участка производства. В ходе анализа полученных данных определилась четкая дифференциация по временным затратам на производство продукции. Далее было рассчитано количество минут для производства единицы продукции каждого вида, затраченное работниками того или иного отдела. Разделив пул

затрат каждого участка производства на количество минут, затраченных на каждом участке для производства всего выпуска были получены стоимости минуты работы на каждом из участков производства. В итоге были получены трудовые части себестоимостей продукции каждого вида, причем разница в затратах на самый легкий в производстве продукт и на самый трудоемкий продукт получилась разительна.

Итоговый анализ результатов эффективности старого и предлагаемого способа сделан в конце второй главы. В результате выполнения консультационного проекта были выполнены все поставленные задачи и достигнута цель работы.

В целом, **рентабельность продаж продукции в среднем выросла**, таким образом, компания теперь может видеть релевантную картину рентабельности, которая более актуальна. Наибольшая доля затрат, как и ожидалось, пришлась на наиболее трудоемкий продукт, забрав при этом часть рентабельности. Но, несмотря на это, средний уровень рентабельности продаж продукции производства ДПМ превышает 40%, что является хорошим показателем, доступным далеко не всем игрокам рынка, что явно указывает на устойчивый бренд компании и имеющееся у нее конкурентное преимущество.

Были сделаны следующие рекомендации для отдела ДПМ компании:

- использовать предлагаемый способ распределения трудовых производственных затрат для получения корректной картины рентабельности продаж продукции;
- анализировать структуру и динамику расходов с последующим воздействием на них для повышения эффективности деятельности компании;
- сбалансировать загрузку производства, улучшив систему его планирования, для того, чтобы не было простоя или, наоборот, перегрузки;
- оставить весь имеющийся ассортимент комплектующих, так как наличие широкого ассортимента практически никак не отражается на величине постоянных издержек, зато это является поддержкой конкурентного преимущества на рынке;
- развивать отдел производства мебельных комплектующих, хоть он и не является основным видом деятельности компании, увеличивая объем реализации продукции, так как этот отдел вносит значительный вклад в общую прибыль компании;
- усилить контроль качества продукции для уменьшения объема производимого брака.

Что касается увеличения трудозатрат при увеличении объема производства этой продукции, то можно отметить, что производство отдела ДПМ загружено примерно на 60-

70% от своей плановой мощности, поэтому увеличение объема производства возможно без значительного увеличения трудовых производственных затрат.

Таким образом, в результате выполнения проекта были рассчитаны нормы трудозатрат на производство единицы продукции, которые будут в дальнейшем применяться компанией для расчета себестоимости и назначения ценовой политики. Для использования данного способа распределения прямых затрат компания обладает достаточным программным оснащением, поэтому внедрение новой системы распределения затрат не должно вызвать неудобства.

Анализируя полученные в результате выполнения проекта результаты, можно с уверенностью сказать, что проект помог решить проблему компании, предоставив ей новый способ распределения затрат, на основе которого она может принимать качественные управленческие решения по поводу целесообразности выпуска, изменения ценовой политики и т.д. На основании полученных результатов были предложены рекомендации, при выполнении которых, компания сможет увеличить свою производительность, а также увеличить прибыльность данного производства мебельных комплектующих. Изучив структуру расходов и их динамику, компания теперь имеет представление о том, какие именно рычаги управления ей нужно использовать, чтобы повысить эффективность своей деятельности. Обобщая все вышесказанное, можно утверждать, что компания теперь имеет всю необходимую информацию по трудовым производственным затратам, управляя которыми, она может формировать релевантную ценовую политику.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев О., Беспалов С. Расчет себестоимости продукции. Методы распределения затрат. [Электронный ресурс] / О. Арсеньев, С. Беспалов // Финансовый директор. – 2006. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/17552-red-raschet-sebestoimosti-produktsii-metody-raspredeleniya-zatrat> (29.04.2016)
2. Аверчев И. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И. Аверчев – М.: Вершина, 2006. – 512 с.
3. Анализ рынка декоративных бумажно-слоистых пластиков в России [Электронный ресурс] Маркетинговое агентство - Discovery Research Group, 27.07.12. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/142383.html>
4. Анализ рынка декоративных бумажно-слоистых пластиков в России [Электронный ресурс] // Маркетинговое агентство - Discovery Research Group, 27.07.12. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/142383.html>
5. Васильева Е. Мебельный саммит в Санкт-Петербурге прошел успешно [Электронный ресурс] // Союзстройдеталь. – 07.10.2012. – Режим доступа: <http://info.ssd.su/news/item.php?id=1656>
6. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия / Волков О.И., Скляренко В.К. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 280 с.
7. Гастев А. Нормирование и организация труда / А. Гастев. – Изд.: ВЦСПС, 1929. – 120 с
8. Гастев. А. Как надо работать труда / А. Гастев. – М.: Экономика, 1972. – 478 с
9. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет / Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 591 с.
10. Главное в бизнесе: история успеха компании «Слотекс» [Электронный ресурс] // ProБизнес. – 29.01.2015. – Режим доступа: <http://probusinessstv.ru/programs/49/12707/>
11. Годовой отчет компании «Слотекс», 2008 [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.slotex.ru/upload/iblock/f1b/Otchet%20za%203%20kv%202008%20goda.pdf?PHPSESSID=db4671cbe10eaa9298d2d9f1a47a42ae> (28.04.2016)
12. Губернатор Санкт-Петербурга В.И. Матвиенко посетила производственную площадку компании «Слотекс» [Электронный ресурс] – Сервис – 30/09/2011. Режим доступа: [http://servis-teplo.ru/novosti-32_\(30.04.2016\)](http://servis-teplo.ru/novosti-32_(30.04.2016))
13. Иванов Ю. Нормирование труда: актуальность возрастает / Ю. Иванов // Журнал «Экономика и жизнь. Ваш партнер-консультант». – 2009. - № 43.

14. Иванова Н., Алексеева Е. Нормирование труда. Хронометраж. [Электронный ресурс] / Н. Иванова, Е. Алексеева // Электронный журнал: Управление предприятием. - №10. – 2011. – Режим доступа: <http://upr.ru/upload/iblock/44b/Ivanova-Alexeeva.pdf>
15. Индексы потребительских цен на товары и услуги [Электронный ресурс] Федеральная служба государственной статистики: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/gr1-potr.pdf
16. Кравченко А. Тейлор и Гастев [Электронный ресурс] / А. Кравченко // Эксперт ONLINE. – 2010. – Режим доступа: http://expert.ru/expert/2010/18/teylor_i_gastev/ (29.04.2016)
17. Лидеры российского рынка DIY удерживают свои позиции. [Электронный ресурс] Информационная система по строительству «Ноу-Хаус.ру» – 28/01/2015 – Режим доступа: <http://www.know-house.ru/novosti/2015/01/28/lidery-rossijskogo-rynka-diy.html>
18. Мосиенко О.А. Мониторинг состояния развития мебельного производства. [Электронный ресурс] Научный журнал – Современная экономика: проблемы, тенденции и перспективы. – 2011 год – Режим доступа: http://www.mivlgu.ru/site_arch/educational_activities/journal_ec/journal_arch/N4/Mosienko.pdf
19. Медведев поручил разработать систему нормирования труда. [Электронный ресурс] // Балтийское информационное агентство. - Май 2013. Режим доступа: <http://www.baltinfo.ru/2013/05/01/Medvedev-poruchil-razrabotat-sistemu-normirovaniya-truda-352026>
20. Мухина Н. М., Рабцевич А. А. Нормирование труда в зарубежных странах / Н.М. Мухина, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 391-392.
21. Нормы труда. Справочная информация. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148265/ (12.05.2016)
22. Никитченко Е. Будущее начинается сегодня [Электронный ресурс] / Е. Никитченко // Строительство и городское устройство. – 2011. – Режим доступа: <http://slotex.ru/upload/iblock/371/sloteks.pdf> (28.04.2016)
23. Отчет по текущей деятельности за 3 квартал 2009 года [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.slotex.ru/upload/iblock/325/Otchet_zh_3_kvartal_2009_goda.pdf
24. Позолотина Е.И. Сравнение методов нормирования труда / Е.И. Позолотина // Журнал «Human Progress». – Сентябрь 2015. – Т.1, № 1 – с. 1-12.
25. Профирьева И.В. Применение метода хронометража рабочего времени для оценки деятельности операторов call-центра [Электронный ресурс] / И.В. Профирьева //

- Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2014. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4072>
26. Рофе А.И. Организация и нормирование труда / А.И. Рофе – М.:Издательство «МИК», 2001. – 221 с.
27. Рейтинг бурно развивающихся бизнесов Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. – 2010. – Режим доступа: http://www.dp.ru/a/2010/12/08/Sostavlen_rejting_samih_b/ (28.04.2016)
28. Рынок мебельных заготовок в регионах европейской части РФ и Урала. [Электронный ресурс] МОСВНЕШИНФОРМ – 16.04.2003 – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/2002-03/05.shtml>
29. Ряхимов Ю.И., Сущенко И.И. Совершенствование норм труда бухгалтерских служб бюджетных организаций [Электронный ресурс] / Ю.И. Ряхимов, И.И. Сущенко // НИИ Труда и социального страхования. – 2010. – Режим доступа: http://www.niitss.ru/analytics/publications/sovershenstvovanie_norm_truda.html
30. Савичева А.Н. Обоснование целесообразности применения нормирования труда на современных предприятиях / А.Н. Савичева // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2015. – Т.1, № 5.
31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 345 с.
32. Сайт компании. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://slotex.ru/> (12.05.2016)
33. Самойлов И. Нормирование труда: понятие, виды и законодательное регулирование / И. Самойлов // Справочник экономиста. – 2004. - №1.
34. Свое дело [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=9127> (29.04.2016)
35. Себестоимость продукции. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sebestoimost-produkcii.html> (14.05.2016)
36. «Слотекс»: пластики знакомые и незнакомые. Интервью с генеральным директором компании. [Электронный ресурс] –Мебельный бизнес – апрель 2012 г. – Режим доступа: http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=10373_ (28.04.2016)
37. Столы накрыты! [Электронный ресурс] // Мебельный бизнес. – Апрель 2007 – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=3858>
38. Управленческий учет: пер. с англ. / Э. Аткинсон и др. -3-е изд. - М. : Вильямс. - 2005. – 874 р.

39. Удовиченко О.М., Никулин Е.Д. Управленческий учет / О.М. Удовиченко, Е.Д. Никулин; ВШМ СПбГУ. – 3-е издание, 2014. – с. 60
40. Управленческий и производственный учет пер. с англ. / К. Друри. – 5-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 1071с.
41. Хронометраж. Профессиональное образование. Словарь. [Электронный ресурс] // Академик. – Режим доступа: http://professional_education.academic.ru/1070/%D0%A5%D0%A0%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%96 (12.05.2016)
42. Экономика предприятия (организации): учеб. пособие / В.А. Подхалюзина. –М.: МАДИ, 2015. – 232 с
43. Экономика фирмы. Оплата труда. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html>, (18.05.2016)
44. Экономический анализ. Анализ показателей рентабельности предприятия. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rentabelnost-predpriyatiya.html>, (15.05.2016)
45. Фролова Т.А. Экономика предприятий. / Т.А. Фролова – Т.: Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. – 80 с.
46. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. Учебное пособие / Т.В. Яркина — М.: (РГИУ), 2005. – 85 с.
47. Cooper R., Kaplan R. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. - 1988. - Режим доступа: <http://dzhphillips.com/knowledge/documents/Markets/Manufacturing-Processing-Wholesale-Distribution/Distributors/Measure-Costs-Right-Make-the-Right-Decisions.pdf> (28.04.2016)
48. Horngren C., Datar S., Rajan M. Cost Accounting: a Managerial Emphasis / Horngren, Datar, Rajan; – 14th ed. - New Jersey : Prentice Hall. - 2012. - 869 p.
49. Management Accounting Practices Committee. Definition of management accounting // *Management Accounting Statements* // Montvale, NJ: Institute of Management Accountants, 1981.
50. SMA 1A: Definition of management accounting // *Management Accounting Statements* // Montvale, NJ: Institute of Management Accountants., 2008.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Разновидность продукции отдела ДПМ.



Мебельные комплектующие производства «Слотекс»

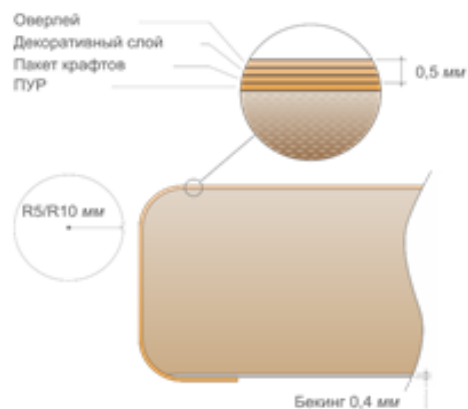
Столешницы

Влагостойкие, стойкие к бытовым пятнам и бактериям:

Влагостойкая ДСП
Пластиковый бэкинг
Полиуретановый клей

Ударопрочные, устойчивы к истиранию, царапанию:
ДБСП 0,5 — 0,7 миллиметров
Защитный слой — Overlay

Широкий ассортимент:
Длина 4200, 3000 миллиметров
Более 250 декоров



Декоративные Плитные Материалы

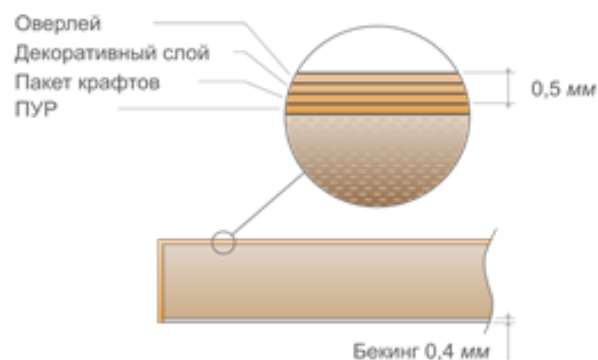
Стеновые панели

Термостойкие:

ДБСП 0,5 миллиметров
Полиуретановый клей

Широкий ассортимент:

Полное соответствие цвету столешницы
Длина 4200, 3000 миллиметров
Более 250 декоров



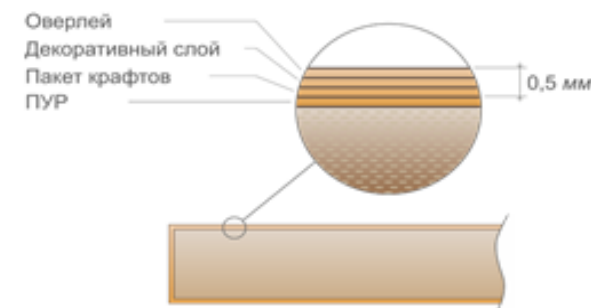
Фасадные полотна

Износостойкость:

Неприхотливы в уборке
Легко моются

Широкий ассортимент:

Плиты ДСП и МДФ 20 миллиметров
Длина 3000 и 2800 миллиметров
Более 80 декоров
Глянцевые и суперматовые поверхности



Приложение 2. Внешний вид производимой продукции отдела ДПМ

